

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

كتاب الجيب

تطوير دراسة جدوى الأعمال

حلول من الخبراء لتحديات يومية

تحديد الفرصة - تقييم الأخطار - إعداد الخطّة وعرضها

نقله إلى العربية

الحارث النبهان

العبيكان
Obeikan

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم، وكل كتاب فيها يتضمن أدوات سهلة التناول واختيارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك على التعرف إلى مكامن القوة ونقاط الضعف لديك، وتعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء أكنت جالساً في مكتبك، أم في أحد الاجتماعات أم في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب، وأنت تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

كتب في هذه السلسلة

- تشجيع الإبداع
- التركيز على العميل
- إدارة الفرق
- تحديد الأهداف
- تطوير عمليات الأعمال
- قياس الأداء
- قيادة الفرق الافتراضية
- تنفيذ الإستراتيجية

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

كتاب الجيب

تطوير

دراسة جدوى الأعمال

حلول الخبراء

لتحديات الحياة اليومية

نقله إلى العربية

الحارث النبهان



Original Title
DEVELOPING A BUSINESS CASE
Expert Solutions to Everyday Challenges
Harvard Business Press- Pocket Mentor Series
Author: Harvard Business School Press

ISBN-10: 1422129764
ISBN-13: 978-1422129760

ح شركة العبيكان للتعليم، 1433هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

تطوير دراسة جدوى الأعمال./ مجموعة مؤلفين.- الحارث النبهان.- الرياض 1433هـ

152 ص؛ 12.5× 18 سم

ردمك: 6 - 416 - 503 - 603 - 978

1 - إدارة الأعمال — 2 - التسويق

أ. النبهان ، الحارث (مترجم) — ب. العنوان

ديوي: 658,401 — رقم الإيداع: 1433/9212

الطبعة العربية الأولى 1436هـ - 2015م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر العبيكان Obeikan على أبل

http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 - فاكس: 4889023 ص. ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات

رسالة الموجّه

مزايا وجود دراسة جدوى متكاملة للأعمال

قد تعثر بصفتك مديراً، على فرص كثيرة لمساعدة فريقك أو دائرتك، أو مؤسستك على تحقيق أهداف الأعمال المهمّة. وعندما تجد مثل هذه الفرصة، فإنّك ستسارع إلى التفكير في الأفعال التي تعتقد أنّها تمكّنك من اغتنام الفرصة. وقد تشعر بأنّك مضطر إلى تنفيذ هذه الأفعال.

هذا أمر مفهوم، لكنّه خطير أيضاً! فهو يعني أنّك لم تفكّر في مجموعة متنوّعة من الأبدال من أجل اغتنام الفرصة التي حدّدتها. وهنا يأتي دور تطوير دراسة جدوى الأعمال؛ فدراسة الجدوى أداة لتحديد أبدال كثيرة والمقارنة بينها؛ لاغتنام فرصة من الفرص، ثم اقتراح الأفعال التي من شأنها أن تُنشئ أكبر قيمة من تطبيق تلك الفرصة.

تستطيع دراسة جدوى الأعمال المبنية على نحو جيّد، أن تساعدك على تقديم الحجّة المقنعة فيما يخص حلّاً بعينه إلى المعنيين الرئيسين الذين لا بد لك من الحصول على دعمهم لتنفيذ الحل الذي تقترحه. ويجبرك إعداد دراسة الجدوى للأعمال أيضاً، على اعتماد منهجية منضبطة لتوليد الأفكار عن الطريقة الفضلى لاغتنام الفرصة، إضافة إلى مقارنة نقاط القوة والضعف بين الأبدال المختلفة. وعندما تبذل

الوقت والجهد لبناء دراسة جدوى متكاملة، يمكنك التوصّل إلى قرارات أفضل يكون لها أثر أكبر. وستحظى من خلال تقديم هذه الدراسة، بفرصة أكبر للفوز بالدعم الضروري لك لوضع خيارك موضع التنفيذ.

يرشدك هذا الكتاب إلى الخطوات التي تحتاج إليها لبناء دراسة جدوى أعمال متكاملة. وستجد فيه وفرة من الأفكار والأدوات والأمثلة؛ لتحديد الفرصة التي تودّ اغتنامها، وتحديد الأبدال لاغتنام تلك الفرصة، وجمع البيانات حول تلك الأبدال، وتقدير الأطر الزمنية التي يتطلبها كل منها. إضافة إلى تحليل البيانات التي جمعتها، كي تتمكّن من مقارنة الحجج المؤيدة والمعارضة لكل بديل، ومن انتقاء الخيار الأفضل، وتقدير الأخطار المرتبطة به، ثم صياغة الخطط الضرورية لتنفيذ مسار العمل الذي وقع عليه الاختيار، وعرض الدراسة بصورة فاعلة لأصحاب المصلحة.

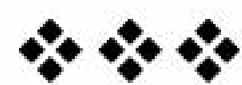
قد يُظهر ذلك، أنّ عليك تعلم الشيء الكثير، لكنّه في واقع الأمر في متناول يديك حقّاً، ويستحق الوقت المبذول من أجله أيضاً. إذن، فلنبدأ.

جون بارادايس مول

ترأست (د. جون بارادايس مول) شركة (أدفانتج فاليو) للاستشارات والتثقيف. وتتمتّع (جون) بخبرة واسعة في قيادة التغيير الواسع والشركات ذات الهيكليات المترابطة، حيث تبوّأت وظيفة كبيرة مسؤولي التعليم في (كويست)، وتولّت مناصب إدارية عليا في شركة

(إيه تي آند تي). وتولّت أيضاً تدريس برامج لتطوير المديرين الإداريين في الشركات الكبرى، ودرّست برامج جامعية في الأعمال والقيادة كان من بينها: التخطيط الإستراتيجي، وبطاقة النقاط المتوازنة، والقيادة الإستراتيجية، ومكان العمل الافتراضي، واتّخاذ القرارات، والإبداعية في توفير الموارد. ودُعيت للتحدّث وتقديم المشورة على المستوى العالمي فيما يخص القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، واتّخاذ القرارات، والإبداعية في توفير الموارد. وهي أيضاً رئيسة شركة (LifestyleK9's) الدولية الصغيرة التي تربّي كلاب شيبرد الألمانية، وتدرّبها على العمل www.lifestyleK9.com.

تلقّت (د. مول) شهادتها الجامعية في الدراسات الآسيوية والجيولوجيا من معهد (إم أي تي)، ثم حصلت على شهادة الدكتوراه في العلوم الإنسانية من جامعة (روتجرز).



تطوير دراسة جدوى الأعمال
الأساسيات والمبادئ

ما المقصود بـ
دراسة جدوى الأعمال؟



لعلك تدير مشروعاً منذ مدّة، ولعلك توصّلت إلى قناعة بأنّ اقتناء إحدى البرمجيات الجديدة قد يساعدك على تخفيض النفقات وزيادة الكفاية، أو لعلك تريد توظيف عدد من الأشخاص الجدد، أو شراء تجهيزات جديدة لمجموعتك.

قدّمت الاقتراح إلى مديرك، فأجاب: «عليك تقديم دراسة جدوى للاقتراح، قبل أن نستطيع النظر في إمكانية تبنّيه».

يسعدك أن تقوم بذلك، لكنك لست واثقاً ممّ تتألّف دراسة جدوى الأعمال على وجه التحديد، أو من كيفية إعدادها. وقد تتساءل: «هل يقصد بذلك خطة العمل؟». لكن دراسة الجدوى تختلف عن خطة العمل في عدد من النواحي المهمة. تكمن خطوتك الأولى في تقديم دراسة الجدوى لفكرتك العظيمة في فهم هذا الاختلاف.

المقارنة بين دراسة الجدوى وخطة العمل

تجيب دراسة الجدوى عن السؤال الآتي: «ماذا سيحدث إذا تبنّينا هذه الوجهة من الأفعال؟» وعلى سبيل المثال، إذا كانت وحدتك تفكّر في توسيع المبيعات وصولاً إلى سوق جديدة، فقد يسأل المدير: «من بين الأسواق المتاحة الثلاث، ما السوق التي يجب أن نستثمر فيها؛ كي نوجد أكبر قدر من القيمة لهذا الاستثمار؟ وهل علينا أن نقوم بهذا الاستثمار أصلاً؟».

ومن جهة أخرى، توضح **خطة العمل** كيف تعتزم المؤسسة أو الوحدة الإبحار بنجاح في خضم البيئة التنافسية الفريدة المحيطة بها. وتبيّن خطة العمل توقّعات الإيرادات، والنفقات، وإستراتيجية العمل، وغير ذلك من المعلومات على المدى الطويل. ويستخدم المديرون، والمديرون التنفيذيون خطة العمل عادة، لضمان الحصول على التمويل من المستثمرين، أو لتخطيط تنفيذ الإستراتيجية لدى المؤسسة أو الشركة.

متى يجب تطوير دراسة جدوى الأعمال؟

تشبه عملية تطوير دراسة جدوى الأعمال حل المشكلات في نواحٍ كثيرة. مثلاً، لنفترض أنّك لا تملك العدد الكافي من الموظفين لإنجاز مسؤولياتك، أو تعتقد أنّ منافسي شركتك يستخدمون عمليات أكثر كفاية، ما يجعل نفقاتهم أقل من النفقات التي تتحمّلها شركتك، فعندئذٍ، لن يقتصر تطوير دراسة جدوى الأعمال على مساعدتك فقط على تحديد الحلول الممكنة لهذه المشكلات، بل سيساعدك على الترويج لأفكارك لدى صانعي القرار الرئيسيين. وستكون دراسة جدوى الأعمال مفيدة، عندما تريد:

- توضيح القيمة التي ستحصل عليها المؤسسة من المنتج، أو الخدمة اللذين ستقترحهما.
- ترتيب أولويات المشروعات ضمن مجموعتك، وتحديد ما يجب إلغاؤه منها.

- بيان قيمة المنتج أو الخدمة بالنسبة إلى العميل؛ كي يتم البيع.
- الحصول على موارد إضافية لمشروع جديد، أو مبادرة، أو مؤسسة جديدة.
- تعديل منتجات قائمة حاليّاً.
- الاستثمار في إمكانيات جديدة، وذلك مثل برمجية جديدة أو نشاط تدريبي.
- تقرير مسألة الاستعانة بمصدر خارجي؛ لأداء وظيفة معيّنة في الشركة.

وثيقة معقّدة

إنّ بناء دراسة الجدوى لقرار بسيط نسبيّاً كما تعلم، مثل شراء آلة تصوير مستندات جديدة، وتحديد نوع الآلة عند اتّخاذ قرار الشراء، ليس إلّا عملية سهلة وواضحة. أمّا عندما تتبنّى اقتراحاً يخص أمراً، أو توجّهاً أكثر كلفة وتعقيداً، فإنّ العملية تتطلّب مزيداً من التفكير.

ستكتشف أنّ هذا الكتاب يقدّم مثالاً فيه قدر غير قليل من التعقيد لتوضيح المسألة، وذلك لترى كيف تسير عملية إعداد دراسة الجدوى الخاصة بالأعمال كلها. قد لا تكون في حاجة ضمن وظيفتك الحالية، إلى جمع قدر كبير من المعلومات يوازي ما كان مضطراً إلى جمعه ذلك المدير الذي ستراه في مثالنا. وقد لا تكون في حاجة إلى استخدام التحليل المعقّد للأرقام أيضاً. وعلى الرغم من أنّ تطوير دراسة جدوى

الأعمال يشبه ما يرد في المثال، لكنّه قد يستغرق عشرة أيام، أو خمسة عشر يوماً حتى يكتمل، في حين لا تحتاج اقتراحات الأعمال البسيطة إلى أكثر من ساعات معدودة.

ليست الخطة هي الأمر المهم، بل المهم هو التخطيط.

د. غرايمي إدواردز

سبع خطوات لإعداد دراسة جدوى الأعمال

من المهم التمييز بين عملية تطوير دراسة جدوى الأعمال، و(الناتج) الذي يُقدّم إلى صانعي القرار وأصحاب المصلحة. ويكون الناتج عادة وثيقة أو عرضاً تقديميّاً. ولدى كثير من الشركات نماذج جاهزة وخطوات محدّدة لإنشاء الناتج المطلوب. ومن بينها كيفية ترتيب المعلومات وكيفية التعامل مع المخطّطات البيانية، وهكذا دواليك...

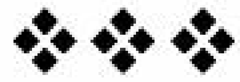
أما هذا الكتاب، فيركّز على عملية تحديد الفرصة، وتحديد الأبدال وتحليلها، وجمع المعلومات الضرورية، والإعداد لإقناع الآخرين بأفكارك. وفي النهاية، يتعلّق تطوير دراسة جدوى الأعمال، بتحديد أبدال كثيرة ودراستها قبل الخروج بتوصيات مبنية على أسس قوية لدعم اختيار من شأنه إيجاد قيمة للمؤسسة وللمعنيين (أي المالكين) أيضاً في أغلب الأحيان. ويعدّ إعداد الوثيقة، أو العرض التقديمي، الخطوة الأخيرة في هذه العملية. ولا يمكن أن تحدث هذه الخطوة إلّا بعد اكتمال الخطوات التي تسبقها.

وبغض النظر عن الشكل الذي يمكن أن تتّخذه صياغة دراسة جدوى الأعمال، يمكنك استخدام الخطوات الآتية لإعدادها:

- **الخطوة الأولى: تحديد الفرصة.** صف الاقتراح، وأهداف الأعمال التي ستتأثّر باقتراحك.
- **الخطوة الثانية: تحديد الأبدال.** ناقش مقاربات عدّة، ثم اختر ثلاث مقارنات أو أربعاً لتحليلها.
- **الخطوة الثالثة: جمع البيانات وتقدير الإطار الزمني.** احصل على البيانات الخاصة بكل بديل من الأبدال، وقدّر الزمن الضروري لتنفيذ كل خيار.
- **الخطوة الرابعة: تحليل الأبدال.** حلّل كيفية تأثير الخيارات المختلفة في أهداف الأعمال التي حلّلتها.
- **الخطوة الخامسة: الاختيار وتقدير الأخطار.** قدّم توصية مستندة إلى تحليلاتك، وفكّر في كيفية تخفيف أيّ أخطار مرتبطة بما تقترحه توصيتك.
- **الخطوة السادسة: وضع خطة لتنفيذ فكرتك.** حدّد - على مستوى عالٍ - كيف ستنجز أهدافك، ومن الذي سيكون مسؤولاً عن كل مرحلة مرجعية في أثناء التنفيذ. وبيّن على نحو واضح، متى تتوقّع أن ترى النتائج المفيدة لمّا اقترحته.

- **الخطوة السابعة: تواصل الاقتراح أو عرض دراسة الجدوى.** اكتب وثيقة أو عرضاً تقديمياً أو كليهما معاً؛ لإقناع صانعي القرار بتوصياتك.

ستحتاج إلى إنجاز كل خطوة من هذه الخطوات لبناء دراسة جدوى أعمال متماسك. لكن، قد يختلف عمق التحليل، ومقدار التوثيق اللذين يتطلبهما دعم اقتراح الأعمال الذي ستقدّمه كثيراً، باختلاف مجال المبادرة المقترحة، وباختلاف تكاليفها وأخطارها وأثرها المؤسسيّ أيضاً.



الخطوة الأولى
تحديد الفرصة



يجب عليك كي تتمكّن من تحديد الفرصة التي تود اغتنامها، أن:

- تحدّد مشكلة أو فرصة.
- تصوغ (بيان الفرصة).
- تحدّد أهداف العمل المتعلّقة باغتنام الفرصة التي ستقترحها.
- ترتّب أولويات أهدافك.
- تحدّد معايير أو مقاييس أهدافك.

سنتفحّص هذه المهام كلها عن قرب، من خلال الصفحات الآتية.

تحديد المشكلة أو الفرصة

تكمن الخطوة الأولى في إعداد دراسة جدوى الأعمال في تحديد المشكلة التي تود حلّها، أو الفرصة التي تود اغتنامها. حتى لو كان مديرك يمتلك الفكرة، وطلب إليك إعداد دراسة جدوى الأعمال من أجلها، فستظل في حاجة إلى فهم عميق للمسألة المطروحة. لذا، فكّر في كيفية وصف الوضع الآتي، الذي سيستخدم مثالاً خلال هذا الكتاب:

ستتطلّب الإستراتيجية الجديدة لشركة (ساتلايت إلكترونيكس) أن يتعلّم مئتا موظف من قسم المبيعات كيفية تحديد حاجات المستهلك واستنباط أفضل الحلول، أو استنباط مجموعة من المنتَجات والخدمات، لتلبية هذه الحاجات. وقد توصّلت شركة منافسة استخدمت هذه المنهجية، إلى زيادة المبيعات للموظف الواحد، بنسبة تراوحت من 10% إلى 12%.

ماذا كنت ستفعل؟

الجري مع (الكلاب الكبيرة)

يرأس (أناتول) مجموعة تطوير المنتَجات في شركة (بيغ دوغ دودز)، الشركة التي تصنّع أدوات زينة فاخرة التصميم للكلاب، مثل: أطواق الكلاب وسلاسلها وأسرّتها وأوعية إطعامها. وقد قرّر الفريق القيادي في الشركة في الآونة الأخيرة، توسيع مجموعة منتَجات الشركة لتشمل (الكلاب المسافرة). وتتضمّن الأفكار الخاصة بالمنتَجات الجديدة: حاميات لآذان الكلاب التي يعمل أصحابها طيارين في شركات الطيران العامة، ويودّون استصحابها معهم في أسفارهم، ونظّارات للكلاب في أثناء سفرها في عربات مفتوحة كسيارات النقل وسيارات الجيب، وكذلك أطواق مقاومة للرطوبة والروائح للكلاب التي تسبح كثيراً.

ودعماً لهذه الإستراتيجية الجديدة، يجب على مجموعة (أناتول) تنشيط تطوير المنتَجات، وزيادة الجهد المبذول في التصميم. وفي أحد الأيام، يذهب لرؤية مديره (تشارلي) ليرى ما لديه من أفكار بشأن الطريقة الفضلى لتوسيع أعمال المجموعة. وقد تصادف أن جاءت مقابلته مع مديره في يوم مزدحم. انزعج (تشارلي) وبدأ يفتّش كومة من الأوراق على مكتبه، وصاح به قائلاً: «عليك وضع دراسة جدوى

لتوظيف شخصين جيّدين لمساعدتك». أومأ (أناتول) برأسه وعاد إلى مكتبه... لكنّه ليس متيقناً أن ذلك هو العمل الصائب.

ماذا كنت ستفعل؟ سيقترح الموجّه عليك حلاًّ في فقرة (ماذا كنت ستفعل؟).

تترأّس (سيدني ستار) مجموعة التدريب والتطوير في شركة (ساتلايت)، ومجموعتها مثقلة بأعباء العمل الحالية، وقد قال لها مديرها إنّها لا تستطيع إلغاء أي مشروع من المشروعات الراهنة أو تأجيله. تعاني (سيدني) مشكلة تتمثّل في كيفية تقديم الدعم الأفضل لقسم المبيعات خلال تحوّله إلى الإستراتيجية الجديدة.

تطوير بيان الفرصة

عندما تحدّد المشكلة الماثلة أو الفرصة السانحة، يجب عليك كتابة بيان يصف المزايا المرتقبة نتيجة حل المشكلة أو اغتنام الفرصة. وبكلمات أخرى، عليك الإجابة عن السؤال: «كيف يمكن أن تستفيد أيّ مجموعة أو وحدة أو شركة من إنفاق الموارد للتعامل مع هذه المسألة؟» قد يكون بيان الفرصة الجيد الذي يجب على (سيدني) كتابته، على النحو الآتي:

> ستساعد مجموعة التدريب والتطوير، على زيادة إيرادات شركة (ساتلايت)؛ عبر تمكين مجموعة المبيعات من الانتقال من منهجية (بيع المنتَج) إلى منهجية (بيع الحلول).

وعند صياغة بيانك، احرص على تناول الوضع بصفته فرصة لا مشكلة. وعليك أن تتجنّب الخطأ الشائع المتمثّل في تحديد الفرصة من خلال وصفك الحل الذي تفضله. فمثلاً، قد يغري (سيدني) وصف المسألة على النحو الآتي: «أحتاجُ إلى موظفين إضافيين لدعم إستراتيجية المبيعات الجديدة». هذا بيان محدود جدّاً، من شأنه أن يمنعها من دراسة حلول بديلة.

أنت تبدأ بحل المشكلة عندما تواجهها.

رودي غيلياني

ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكّر قلق (أناتول) حول ما اقترحه مديره؟

إليك ما تقترحه الموجّهة:

لقد ارتكب (تشارلي)، مدير (أناتول)، الخطأ الشائع المتمثّل في النظر إلى دراسة جدوى الأعمال بصفتها وسيلة لتبرير أفعال مرغوب فيها (إنّها تعيين عدد من الموظفين لمساعدة مجموعة أناتول على تنشيط تطوير المنتَجات). وعندما يعتمد المديرون هذه المنهجية؛ فإنّهم يفوّتون فرصة التفكير في المجال الواسع للسبل المحتملة لإنجاز أهداف الأعمال الرئيسة.

يجب ألّا يلتزم (أناتول) بما قاله (تشارلي) من دون تفكير! وعليه بدلاً من ذلك، بناء جدوى دراسة أعمال، تبيّن كيف تستطيع مجموعته دعم إستراتيجية الشركة الجديدة على النحو الأفضل. ومن خلال التفكير في الفرصة بالمعنى الواسع، بدلاً من النظر إلى طريقة واحدة فقط للتعامل معها، تكون لدى (أناتول) فرصة الخروج بتوصية أفضل ممّا اقترحه (تشارلي). وعلى أقل تقدير فمن شأن تحليل أكثر اتساعاً للاتّجاهات الممكنة، أن يؤكّد أنّ اقتراح (تشارلي) هو الشيء الأفضل فعلاً. ويجب على (أناتول) بوصف ذلك جزءاً من العملية، التفكير في أبدال متعدّدة، وفي ذلك البقاء على الوضع الراهن. فقد يكشف تحليله على سبيل المثال، أنّ من مصلحة الشركة أن تلغي بعض مشروعات التطوير الحالية، بدلاً من محاولة زيادة الموظفين لتنفيذ مشروعات تطوير جديدة.

تحديد أهداف الأعمال

بعد أن تكتب بيان الفرصة، عليك تحديد أهداف الأعمال الأكثر صلة، التي تأمل أن تتوصّل إلى تحقيقها من خلال انتهاز هذه الفرصة. وبتجاوز الأرباح المالية الواضحة، مثل زيادة المبيعات أو خفض النفقات. فكّر كيف يمكن أن يسمح انتهاز الفرصة التي حدّدتها، بأن تجعل شركتك قادرة على تحقيق أهداف مهمّة. ولمعرفة ما تعدّه شركتك مهمّاً، ادرس مقاييس العمل الرئيسة التي تتبعها الشركة وتدوّنها من

خلال التقارير، مثل: معنويات العاملين، وولاء العملاء، والمسؤولية البيئية، والإيرادات والنفقات، وهكذا... ويوثق نظام قياس الأداء في شركتك غالباً، من خلال بطاقة النقاط المتوازنة أو لوح تسجيل الأداء، المعايير أو المقاييس العالية المستوى لدى الشركة. وإن كان من الصعب قياس بعض أهداف الشركة الرئيسة من خلال التعبير عنها تعبيراً نقديّاً، مثل تحسّن رضا الموظفين، فلا يجوز أن يمنعك ذلك من دراستها. واحرص على تسجيل الأهداف الرئيسة جميعها التي يمكن أن تكون ذات صلة بمشروعك.

ترتيب أولويات أهدافك

والآن، رتّب هذه الأهداف وفق أولوياتها، ثم اختر ثلاثة أو أربعة منها لتحليلها. كيف يمكنك اختصار هذه القائمة؟ اسأل نفسك عن الأشخاص الذين تحتاج إلى دعمهم لتنفيذ أفكارك، وعن الذين سيتأثّرون إذا وضعت أفكارك موضع التطبيق. وفكّر كيف يميل أصحاب المصالح إلى اتّخاذ قراراتهم، وما نتائج الأعمال المهمّة في نظرهم. فكّر في أي من هذه النتائج يُعدّ من أولويات القادة الرئيسين في مؤسستك. فمثلاً، نجد في نصّ شركة (ساتلايت):

- يمكن أن ينصب اهتمام نائب رئيس الشركة للشؤون المالية، على تخفيض النفقات وزيادة الإيرادات، أو تحسين الربحية في الشركة.

- ويمكن أن يهتم نائب رئيس الشركة لشؤون المبيعات بصورة خاصة، برضا العملاء ونمو الإيرادات.
- ويمكن أن يهتم نائب رئيس الشركة للموارد البشرية أكثر برضا الموظفين، الذي يمكن أن يزيد حجم عمل إطار المبيعات.

وبعد تقدير هذه التفضيلات المختلفة، يمكن أن تحدّد (سيدني) الأهداف الآتية:

- زيادة الربحية والإيرادات
- تحسين رضا العملاء
- تقليل حركة تبدّل الموظفين

تحديد مقاييس أو معايير لأهدافك

وتتمثّل الخطوة الآتية في تحديد مقاييس أو معايير كل هدف من الأهداف التي حدّدتها. وبعد أن تحدد الأبدال، يمكنك استخدام هذه المعايير في قياس أثر كل طريقة من طرق تنفيذ العمل في أهدافك المختارة. وفي مثال شركة (ساتلايت)، تربط (سيدني) كل هدف أعمال بمقاييس محدّدة، وذلك على النحو الآتي:

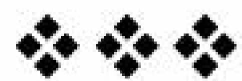
- **زيادة الربحية والإيرادات.** تقرّر (سيدني) أنّه من المهم قياس أثر اقتراحات الأعمال البديلة في مقياس (إيرادات المبيعات لكل شخص). ولمّا كانت التكاليف والإيرادات

تؤثّر في الربحية، فإنها تقرّر أيضاً قياس الكلفة مرّة واحدة، والتكاليف الجارية، المرتبطة بكل بديل من الأبدال.

- **تحسين رضا العملاء.** تستخدم شركة (ساتلايت) نظاماً في إدارة الأداء يتضمّن رضا العملاء بوصفه أحد المقاييس المستخدمة. لذا، تقرّر (سيدني) استخدام هذا المقياس الموجود أصلاً. وقرّرت أيضاً أن تسأل قسمَي المبيعات والتسويق إن كانا يستخدمان مقاييس مثل (المحافظة على العملاء)، وهذا على افتراض أنّه كلّما زاد رضا العميل كان من المرجّح أن يستمر في تعامله مع الشركة. ولمّا كان العملاء الأوفياء يشترون أكثر من غيرهم، فقد قرّرت أيضاً استخدام مقياس (تكرار البيع).
- **تقليل حركة تبدّل الموظفين.** لمّا كان رضا الموظفين يؤثّر في حركة تبدّلهم، فإن (سيدني) تقرّر أن تطلب إلى زملائها في قسم الموارد البشرية تزويدها ببيانات مستمدة من المسح السنوي لرضا الموظفين، إضافة إلى معلومات عن معدل تبدّل الموظفين. ستستخدم النسب المستخلصة من المسح لتكون مقياس (رضا الموظفين)، إضافة إلى مقياس (تبدّل الموظفين) الموجود حاليّاً. وتقرر أيضاً استخدام (كلفة تبدل الموظف) لتكون مقياساً إضافيّاً. تنبع كلفة تبدّل الموظفين من تكاليف التوظيف والتدريب، إضافة إلى الانخفاض المحتمل في الإنتاجية ريثما يكتسب الموظف الجديد المهارات

الضرورية للعمل. وأمّا موظف المبيعات الجديد، فيتّخذ نقص الإنتاجية، هيئة النقص في قيمة المبيعات.

توجد مقاييس محتملة كثيرة يمكن الاختيار منها فيما يخص أي هدف من أهداف الأعمال. وإضافة إلى المقاييس المالية وغير المالية الموصوفة أعلاه، توجد مقاييس تعتمد على الزمن والجودة، وعادات العمل، وتطوّر الموظف، وغير ذلك ما يمكن أن يلائم دراسة جدوى الأعمال المعني. هذا إضافة إلى احتمال تتبّع شركتك بالفعل مقاييس معيّنة مفيدة لدراسة جدوى الأعمال الذي يهمك. وإذا وُجد لدى الشركة المقاييس الملائمة، فلا حاجة بك إلى اختراع مقاييس جديدة.



الخطوة الثانية
تحديد الأبدال



الآن، وبعد أن حدّدت الفرصة التي تريد انتهازها، صار لزاماً عليك أن تحدّد الأبدال: أي سبل العمل المختلفة التي يمكنك اعتمادها لاغتنام تلك الفرصة. وتتألّف هذه الخطوة من المهام الآتية:

- وضع قائمة بالخيارات أو الأبدال المختلفة لسبل العمل.
- جمع المدخلات من أصحاب المصلحة.
- اختصار الخيارات إلى عدد قليل من الأبدال، خاصة الواعدة منها.

فلنلقِ نظرة فاحصة أكثر تفصيلاً، على كل من هذه المهام.

وضع قائمة الخيارات

عندما تعدّ دراسة جدوى الأعمال، فمن المهم كثيراً أن يجري طرح الأفكار فيما يتعلّق بمجموعة الخيارات أو الأبدال كلها، بدلاً من التمسّك بأول بديل أو بديلين جيّدين يخطران في البال. توجد محذورات يمكن أن تحول بينك وبين تطوير قائمة شاملة بهذه الأبدال، هي:

- اقتصار قائمة الخيارات على الحلول الأولى التي يتوصّل إليها عن طريق طرح الأفكار.
- محدودية الذهنية، مثل الاعتقاد أنّه «لا حاجة أبداً إلى استخدام الاستشاريين»، أو «يجب اللجوء إلى الاستشاريين دائماً».

- وجود ميل شديد أو تفضيل، إلى حل بعينه منذ بداية العملية؛ ما يعني في الواقع الامتناع عن استطلاع احتمالات إضافية.
- عدم أخذ الحالة الراهنة في الحسبان بديلاً عن الأبدال الممكنة.

وكي تتخطّى هذه المزالق، عليك عقد جلسة عصف ذهني مع مجموعة من أصحاب المصلحة لتتبادل الأفكار معهم. ويعود السبب في أداء هذه الخطوة، إلى أنّ أصحاب المصلحة هم الأشخاص الذين سيتأثّرون بنتائج اقتراحك، لكنّهم يمكن أن يكونوا داخل المؤسسة أو خارجها. سجّل نتائج جلسة العصف الذهني للأفكار على لوح التسجيل، أو على سبورة غرفة الاجتماعات دون أن تصدر حكماً عليها، ودون أن تناقش الحجج التي تقوّيها أو تضعفها، حيث إنّ هدفك الآن، هو توليد أكبر عدد ممكن من الأبدال المجدية.

جمع المدخلات

لمّا كان جزء كبير من عملية بناء اقتراح الأعمال هو إقناع الآخرين بفكرتك، فإن من المنطقي أن تحدّد الأشخاص المعنيين، وأن تتحدّث إليهم في وقت مبكّر من العملية؛ كي تُنشئ لديهم إحساساً بالمشاركة. ويمكن أن يقدّم هؤلاء الناس لك أفكاراً أو معلومات ما كانت لتخطر في بالك. وسوف تعلم أيضاً ما الذي يرون فيه قيمة أكثر من غيره. وهكذا يمكنك أن تجعل اقتراحك الأخير أكثر إرضاءً لاهتماماتهم.

عندما تعقد (سيدني) جلسات العصف الذهني للأفكار، فإنّها تدعو أعضاء فريقها، إضافة إلى موظفين رئيسين من المبيعات، والمالية، والموارد البشرية. ويخرج هؤلاء المشاركون جميعاً بقائمة طويلة من الأفكار الرامية إلى تمكين مجموعة التدريب، من مساعدة قسم المبيعات على اعتماد الحلول الجديدة، أي إستراتيجية المبيعات. وتتضمّن هذه الأفكار: «إضافة موظفين جدد بدوام كامل إلى قسم التدريب»، و «تعيين استشاريين في المجال التعليمي»، و«استخدام أشخاص خارجيين لتيسير التدريب»، و «إلغاء المشروعات الحالية ذات الأهمية المتدنية»، واحتمالات أخرى كثيرة أيضاً. وبعد إعداد قائمة الأبدال، يجب عليك الاجتماع ببقية أصحاب المصلحة؛ للحصول على أفكار أو أبدال إضافية. هذا فضلاً عن استفادتك من رؤاهم عن الاحتمالات التي أعددتها حتى هذه اللحظة. ومن المستحسن، أن يجري الحديث مع استشاريين موثوق بهم في هذه المرحلة.

فعلى سبيل المثال، نفترض أنّ (سيدني) تكتشف بعد حديثها مع أصحاب المصلحة، أنّ قسمَي المالية والموارد البشرية في شركة (ساتلايت) يطبّقان سياسة عدم تعيين موظفين جدد خلال السنة المالية الحالية. ففي هذه الحالة، تستطيع حذف خيار (إضافة موظفين بدوام كامل إلى قسم التدريب)، والتأكيد بدلاً من ذلك على أفكار، مثل الاستعانة بشركة استشارية للتدريب أو التعاقد مع شخص من خارج الشركة لتيسير التدريب. وإذا قرّرت إبقاء خيار تعيين موظفين جدد

ضمن الأبدال المدروسة، فعليها أن تبيّن سبب اقتناعها أنّه احتمال مهم، وأن تقارنه باحتمالي استخدام شركة استشارية، والتعاقد مع أشخاص من خارج الشركة. وفي النهاية، تنتهي إلى قائمة الخيارات الآتية:

1. محاولة دعم إستراتيجية المبيعات الجديدة من خلال الإطار التدريبي الموجود (خيار الحالة الراهنة).
2. إضافة موظفين اثنين إلى مجموعة التدريب، يتولّيان التركيز على تنفيذ التدريب الجديد.
3. إضافة متعاقدين خارجيين اثنين؛ للتأكيد على التنفيذ.
4. الاستعانة بشركة استشارية لتنفيذ العمل.
5. استعارة أشخاص من قسم المبيعات؛ للمساعدة على تنفيذ التدريب.

حاول دائماً التفكير خارج الأطر المعتادة، وأن تتلقّف الفرص التي تسنح حيثما كانت.

لاكشمي ميتال

تقدّم فقرة (خطوات لبناء الدعم لدراسة جدوى الأعمال) أفكاراً إضافية؛ لاستخدام التواصل مع المعنيين بهدف حشد الدعم لفكرتك.

خطوات لبناء الدعم لدراسة جدوى الأعمال

1. **حدّد أصحاب المصلحة، وصانعي القرار الرئيسين.** فكّر في الأشخاص الذين سيتأثّرون بفكرتك. وفكّر أيضاً في من يسيطر على الموارد التي تلزمك لتنفيذها. اسأل نفسك: كيف يمكن أن تكون استجابة هؤلاء لفكرتك.

2. **اطلب معلومات إلى أصحاب المصلحة في مرحلة مبكّرة من العملية.** رتّب لقاءً غير رسمي مع أصحاب المصلحة؛ لتطلب نصيحتهم عن الأفكار التي تطرحها في دراسة جدوى الأعمال. ولكنّ هدفك من هذه الاجتماعات ليس عرض دراسة جدوى الأعمال بل مناقشتها. وقبل اجتماعك مع أصحاب المصلحة، حاول أن تتوقّع ما يثير اهتمامهم أو قلقهم، وكن مستعدّاً للإجابة عن أسئلتهم. حاول اكتشاف الفرص والقضايا الأكثر أهمية. ما الذي يهتم به هؤلاء الناس؟ وكيف يستفيدون من فكرتك؟ ودعهم يحدّدوا ما يرونه من ثغرات أو فجوات. ومن الأفضل أن تحصل الآن على مدخلات تتعلّق بنقاط القصور والنقص في خطتك بدلاً من الحصول عليها في مرحلة لاحقة من هذه العملية.

3. **أدرج الملاحظات الراجعة ضمن دراسة جدوى الأعمال.** ستساعدك المناقشات مع أصحاب المصلحة، على إظهار معلومات تستطيع استخدامها في تطوير اقتراحك، والمساعدة على الحصول على

الموافقة. فمثلاً، قد تتعرّف أهداف الأعمال الأكبر أهمية في نظر صانعي القرار. وقد تقيّم عند ذلك خياراتك بالنظر إلى هذه الأهداف تحديداً. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تحصل على معلومات أخرى تكون كبيرة الأهمية بالنسبة إلى دراسة جدوى الأعمال التي تطرحها.

4. **اطلب المعلومات إلى الاستشاريين الموثوق بهم.** عليك في أثناء إعدادك دراسة جدوى الأعمال، بعرض عملك الأولي أمام استشاريين ومشرفين موثوق بهم ضمن شبكة علاقاتك. اطلب إليهم البحث عن ثغرات في تحليلك، والتفكير معك في أسئلة يمكن أن يطرحها المعنيون عليك. راجع دراستك استناداً إلى المعلومات التي تتحصل عليها.

5. **احصل على نقاط مقارنة مع مؤسسات أخرى.** عندما تعدّ الدراسة، عليك البحث عن نقاط المقارنة، وأن تحدّد المؤسسات الأخرى التي قد تكون قد أجرت دراسة على الفرصة نفسها. اعثر على مؤسسات أخرى طبقت الحل المقترح، فقد تتمكّن من معرفة الحلول التي بحثوها، وفهم سبب اختيارهم هذا الأسلوب أو ذاك. وتقدّم هذه العملية غالباً، بيانات كبيرة القيمة تستطيع الاستفادة منها لجعل دراسة جدوى الأعمال التي تقدمها مقنعة للآخرين.

6. **إعداد صيغ متعدّدة لإيصال الدراسة.** عندما تصبح جاهزاً لتقديم توصياتك، من المستحسن أن تعدّ صيغاً مختلفة من الدراسة

لتقديمها إلى أصحاب المصلحة المختلفين. فمثلاً، قد ترغب في إعداد وثيقة تفصيلية تتضمّن فرضياتك وحساباتك، وذلك لتقديمها إلى مستشاريك، ولاستخدامك الشخصي. وأعدّ أيضاً عرضاً تقديمياً جيّداً لإيصال فكرتك إلى صانعي القرار. وقد ترغب في إعداد خلاصة تنفيذية مصمّمة لمخاطبة اهتمامات بعض أصحاب المصلحة ومخاوفهم، وذلك لتقديمها إلى المجموعات التي قد تتأثّر باقتراحاتك. وقد ترغب في تطوير (لمحة سريعة)، وهي بيان مختصر يصف الفرصة والحل والقيمة المتوقعّة والأثر المتوقّع. وقد تكون هذه اللمحة السريعة مفيدة، عندما تتحدّث مع المديرين التنفيذيين وتجتمع مع أصحاب المصلحة.

اختصار الخيارات

بعد أن تتلقّى مدخلات أصحاب المصلحة، يأتي وقت اختصار قائمة الأبدال إلى خيارين أو ثلاثة خيارات فقط، إضافة إلى خيار الحالة الراهنة التي تخاطب أهداف أصحاب المصلحة واحتياجاتهم على نحو أفضل. ومن الإستراتيجيات الخاصة باختصار الخيارات:

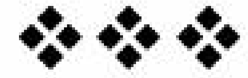
- دمج أيّ خيارات، يمكن تطبيقها معاً منطقيّاً.
- حذف الخيارات المعقّدة ذات الأخطار المرتفعة.
- تفضيل الحلول السهلة التطبيق على الحلول المعقّدة الصعبة.

تجنّب قضاء كثير من الوقت عند هذه الخطوة. إذ عليك بدلاً من ذلك، أن تعتمد على الحدس فيما يخص الخيارات التي تبدو أكثر صلاحية للتطبيق، وأوفر حظّاً في تلبية أهدافك. وفي هذه المرحلة، من المرجّح أن تميل إلى الاعتماد أكثر على حدسك، وعلى ما توحي به خبرتك، بدلاً من الاعتماد على التحليل المتأنّي لكل بديل من الأبدال.

لننظر في دراسة (سيدني): نظراً إلى معرفتها أنّ المديرين التنفيذيين في شركة (ساتلايت) سيرفضون تماماً إضافة موظفين دائمين، فقد قرّرت دمج الخيارين الثاني والثالث ضمن خيار واحد: التعاقد مع شخصين خارجيين مع اعتزام توظيفهما في الشركة بعد سنة. وهي تعرف أيضاً أن قسم المبيعات يعاني قلة الموظفين، ما يدفعها إلى إلغاء الخيار الخامس (استعارة أشخاص من المبيعات للمساعدة على تنفيذ التدريب).

وهكذا تصبح قائمة الأبدال النهائية لديها على النحو الآتي:

1. الاستعانة بشركة استشارية؛ لتطوير التدريب وتقديمه.
2. التعاقد مع شخصين خارجيين لتقديم التدريب، مع اعتزام توظيفهما في الشركة بصفة دائمة بعد سنة من الآن، إذا تطلّب الأمر ذلك.
3. محاولة تنفيذ التدريب الجديد؛ باستخدام الموظفين المتوافرين (خيار الحالة الراهنة).



الخطوة الثالثة
جمع البيانات، ووضع تقدي
للإطار الزمني



بعد أن حدّدت الأبدال الممكنة لاغتنام الفرصة، حان الآن وقت جمع البيانات عن هذه الأبـدال، وتقدير الأطـر الزمنية الضرورية لتطبيقها. ومن المستحسن أن تبدأ بتحديد المعلومات التي تحتاج إلى جمعها.

تحديد المعلومات الضرورية

ضع قائمة بالمعلومات التي تحتاج إليها للمقارنة بين خياراتك. كيف تحدّد المعلومات الضرورية؟ انظر من جديد إلى المقاييس التي اخترتها لكل هدف من أهداف الأعمال لديك. واسأل نفسك عن البيانات الضرورية لكل مقياس من هذه المقاييس؛ كي تجمعها.

فمثلاً، قد تبدأ (سيدني) بدراسة مقاييس الأعمال التي حدّدتها. ولنتذكّر أنّ دراسة جدوى الأعمال لديها معقّد نسبيّاً. وقد لا تكون مضطراً إلى جمع كثير من البيانات الداعمة، مثلمّا تفعل هي. هذا يعتمد على مدى اتساع الدراسة التي تنفذها.

تحتاج (سيدني) إلى جمع البيانات الآتية، للمقاييس التي تعتزم متابعتها:

- **إيـرادات المبيعات للشخص الواحد**: كمية الـدولارات من المبيعات، التي يمكن أن يحقّقها كل موظف مبيعات، وفق كل نص من النصوص.

- **كلفة كل بديل:** ما يرتبط بكل خيار من الخيارات الثلاثة، من حيث الكلفة الجارية والكلفة المترتّبة مرة واحدة.
- **رضا العملاء:** الحصول على بيانات زمنية لتغيّر رضا العملاء، وذلك من نظام إدارة الأداء في الشركة. هذا إضافة إلى مقدار رضا العملاء المتوقّع في كل نص.
- **المحافظة على العملاء:** هي بيانات معدّلات المحافظة على العملاء في الماضي، وذلك من قسمَي المبيعات والتسويق. إضافة إلى المعدلات المتوقّعة للمحافظة على العملاء وفق كل نص.
- **المبيعات المتكرّرة:** معرفة أرقام المبيعات المتكرّرة للعملاء المُحتفظ بهم عادة. وذلك مع تقدير لعدد العملاء الذين سيُحافظ عليهم، وفق كل نص من النصوص.
- **رضا الموظفين:** الحصول على بيانات الاستطلاعات التي تجريها الموارد البشرية بشأن رضا الموظفين في الماضي، إضافة إلى تقدير منطقي لكيفية تغيّر رضا الموظفين في كل نص.
- **تبدّل الموظفين:** معدّلات التغيّر في الماضي، وتقدير أثر كل نص في هذه المعدلات.
- **كلفة تبدّل الموظفين:** التكاليف المألوفة لتعيين موظفي مبيعات جدد وتدريبهم، إضافة إلى معلومات من قسم المبيعات عن مقدار الإيرادات الضائعة، ريثما يكتسب كل موظف مبيعات جديد المهارات الضرورية.

وعليك حيث يكون ذلك ممكناً، أن تبدأ بجمع البيانات التاريخية أو المعتادة. و عليك بعد ذلك بأن تتنبأ بالتغيّرات التي ستطرأ على هذه البيانات، في حالة تطبيق كل بديل من الأبدال التي تقارن بينها.

جمع البيانات

من الأرجح ألّا تعثر على البيانات الضرورية كلّها في مكان واحد. لذا، يجب أن تنقّب بعض الشيء عن البيانات. ومن المصادر التي يمكنك الرجوع إليها:

- الزملاء داخل قسم الموارد البشرية، أو المالية، أو بقية الأقسام، ممّن قد تتوافر لديهم إمكانية الوصول المباشر إلى المقاييس الرئيسة الخاصة بأداء الشركة.
- الزملاء والأصدقاء خارج المؤسسة ممّن تقدّموا سابقاً بمبادرات أو مشروعات تشبه ما لديك.
- مجلات وتقارير القطاع الاقتصادي نفسه.
- الخبراء ضمن القطاع.
- شبكة الاتصالات.
- استشارة شركات لديها خبرة في الخيارات التي تدرسها أنت.

فكر في الاستعانة برأي مصادر مختلفة عن كل معلومة، وذلك كي تحصل على أفضل تقديرات ممكنة.

أفضل إعداد لأداء عمل جيد غداً، هو أن تؤدي عملاً جيداً اليوم.

إلبرت هوبارد

تقدّم فقرة (نصائح لجمع البيانات) مزيداً من الأفكار.

نصائح لجمع البيانات

- حدّد فئات المعلومات التي تتطلبها المقارنة بين خياراتك، واستخدم أهداف الأعمال التي اخترتها لتستعين بها في هذه العملية.
- ضع قائمة بأسئلة محدّدة تريد إجابات عنها. وذلك مثل: «كم يكلّف استبدال موظف مبيعات؟»، أو «كيف سيتأثّر رضا العملاء بهذا البديل؟»
- كن مستعداً لإضافة أسئلة جديدة إلى قائمة أسئلتك. ففي أثناء جمعك المعلومات، من المحتمل أن تتوصّل إلى تحديد عوامل إضافية، قد تؤثّر في الأبدال التي اخترتها. فمثلاً، يمكن أن يوحي لك اجتماعك مع زملائك في قسم العمليات، بالتفكير في عناصر ما كانت لتخطر لك على بال قبل ذلك.
- وثّق فرضياتك ومصادرك في أثناء أدائك العمل؛ فمن السهل أن تنسى مصدر هذه المعلومة أو تلك. لذا، سيساعدك الاحتفاظ بقائمة تسجّل فيها هذه الأشياء على شرح الهدف من عملك إن سُئلت عن ذلك.

- تأكّد من واقعية تقديراتك، وتفحّص دقة البيانات التي حصلت عليها. وإن لم تكن كذلك، فابحث عن تقديرات إضافية.
- استشر مصادر مختلفة فيما يخص كل معلومة. وذلك كأن تسأل زملاء مختلفين في أقسام مختلفة؛ كي تحصل على أفضل تقييم ممكن.
- بعد أن تجمع البيانات، اطلب مدخلات من الأفراد الموجودين في الأقسام التي ستتأثّر بتوصياتك، وذلك لتتأكّد من عدم السهو، أو نسيان أي شيء.

وضع الإطار الزمني

بعد أن تكون قد جمعت البيانات، عليك تقدير الإطار الزمني الذي يتطلبه تطبيق المبادرة، وتحقيق المكتسبات المرتقبة من الفرصة التي حدّدتها، وذلك بالنظر إلى كل خيار من الخيارات التي تدرسها. فكّر أيضاً في الزمن الضروري كي يثمر المشروع المكاسب المتوقّعة، فقد يتطلّب الأمر سنة أو سنتين، وربما أكثر.

في دراسة (سيدني)، كان عليها تقدير الزمن الضروري كي تتمكّن مجموعتها من تقديم تدريب حلول المبيعات، وفق كل نص من النصوص الثلاثة التي درستها، إضافة إلى الزمن الضروري لقوة المبيعات لتحقيق

الفائدة من أهدافها بنسبة 100%. وكي تتمكّن من وضع إطار زمني عليك أن تسأل:

- متى يبدأ تنفيذ المبادرة؟
- هل يستمر تنفيذها سنة، أم ثلاث سنوات، أم أكثر؟
- هل سيجري توثيقها بالتوافق مع التقويم السنوي، أم مع السنة المالية، أم مع مبادرات أخرى؟
- هل ستكون لها نقطة نهاية واضحة، تتحقّق عندها ثمارها الكاملة؟

يتطلّب وضع الإطار الزمني تقديرات كثيرة. فمثلاً، في نص شركة (ساتلايت) حسبت (سيدني) على وجه التقريب، الزمن الضروري لإجراء التدريب على المبيعات اعتماداً على الموظفين الحاليين، وقارنته بالزمن الضروري إذا استعانت بشركة استشارية، أو إذا تعاقدت مع شخصين مع احتمال توظيفهما بصفة دائمة. وبعد ذلك، قدّرت الزمن الضروري كي تكتسب قوة المبيعات الجديدة (السرعة الضرورية للعمل) وتحقّق المكاسب المستهدفة. وأخيراً، توقّعت مرور سنة أو سنتين للوصول إلى التجسيد الكامل لمكتسبات المشروع، وتحقيق مزية تنافسية للشركة.

توثيق التقديرات والفرضيات

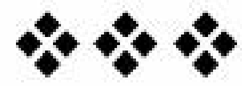
عند إجراء تقديرات من هذا النوع، عليك تسجيل المعلومات التي استخدمتها والفرضيات التي وضعتها. حيث سيمكّنك إجراء التوثيق وفق هذه الطريقة، من شرح منطق عملك لكل من يسألك. فمثلاً، تفترض (سيدني) أنّ عملاء (ساتلايت) سيستجيبون للأسلوب الذي تقترحه، مثلما يستجيب عملاء الشركات المنافسة.

وتستطيع الحصول على هذه الفرضيات الخاصة بزيادة الإيرادات من مجموعة داخلية في الشركة (كالمالية أو الإستراتيجية مثلاً) تبني الأساس المنطقي للتحوّل نحو هذه الإستراتيجية. ومن بين التقديرات المختلفة، سيكون عليها أيضاً، وضع تقدير تقريبي للتكاليف المالية المترتّبة على كل بديل من الأبدال. فمثلاً:

- **خيار الاستعانة بشركة استشارية:** ستبدأ (سيدني) بسؤال الشركة عن الرسوم والأتعاب التي تقاضتها في الماضي، ثم ستنظر في المشروعات المماثلة التي قد تكون تولّتها في الماضي.
- **خيار التعاقد:** يجب عليها أن تسأل مدير العقود عن كلفة التعاقد مع الأشخاص، وكلفة تحويلهم إلى موظفين معينين في الشركة.
- **خيار الحالة الراهنة:** يجب عليها هنا إدراج تكاليف الموظفين الحاليين كي يكتمل التقدير.

وبعد أن تحصل على الأرقام الضرورية، يصبح لزاماً عليها أن توثّق مصادرها. وأن توضّح ما جرى إدراجه، وما جرى حذفه، بالنسبة إلى كل بند من بنود الكلفة. وعليها أيضاً أن تتوقّع أيّ تغيرات محتملة.

إنّ من شأن توثيق تقديراتك وفرضياتك، مساعدتك أيضاً على تقييم أيّ معلومات جديدة تحصل عليها في وقت لاحق من العملية. وعندها، تستطيع بسهولة أن تقارن بين المعلومات الجديدة والمعلومات التي استخدمتها في تحليلك الأصلي.



الخطوة الرابعة
تحليل الأبدال



لقد انتهيت الآن، من جمع البيانات عن الأبدال، وقدّرت الأطر الزمنية لتنفيذ كل خيار من الخيارات. لذا، يجب عليك إجراء تحليل متأنٍ للأبدال التي حدّدتها؛ باستخدام البيانات التي جمعتها. ولإجراء ذلك، عليك تقييم كل بديل مقارنة بالمقاييس التي حصلت عليها، ووضع إطار عمل للمقارنة بين الأبدال.

تقييم الأبدال مقارنة بالمقاييس

يرغب المديرون التنفيذيون في أكثر الشركات، في معرفة التبعات المالية لكل بديل من أبدال نهج العمل، التي وردت في دراسة جدوى الأعمال. وهذا يعني، أنّهم يريدون معرفة الأثر المحتمل لكل بديل في الإيرادات، ومعرفة ما يحقّقه من عائد على الاستثمار ضمن المدّة الزمنية المختارة. إضافة إلى معرفة زمن الاسترداد (أي متى تسدّد الأرباح الناجمة عن البديل قيمة الموارد المستثمرة فيه)، وهكذا...

ويخشى كثير من المديرين ممّن يفتقرون إلى الخلفية المالية القوية، من عدم قدرتهم على تقديم هذه المعلومات ضمن دراسة جدوى الأعمال التي يعدّونها. لست مضطراً إلى إجراء مثل هذه التحليلات المالية بنفسك، إلّا إذا كنت راغباً في ذلك. أمّا إذا لم تكن راغباً، فاطلب إلى شخص من الدائرة المالية، أو إلى أحد زملائك ممّن لديهم خبرة مالية، المساعدة على ذلك.

فهدفك النهائي، هو أن تبيّن أثر كل بديل في المقاييس التي حدّدتها، إضافة إلى أثره في المقاييس المالية، وبقية المقاييس ذات الأهمية في نظر الإدارة العليا. وهذا ما يجعل فهم بعض المقاييس المالية الشائعة أمراً مفيداً.

فهم المقاييس المالية الشائعة

فيما يأتي، عدد من المقاييس المالية، التي تكون لها أهمية فائقة عادة، في نظر كبار المسؤولين التنفيذيين في معظم المؤسسات.

- **زمن الاسترداد:** زمن الاسترداد: الوقت المنقضي قبل أن يسدّد الاستثمار تكاليفه؛ أي أنّه الزمن الضروري لاستعادة الكلفة الاستثمارية.
- **القيمة المئوية الصافية:** القيمة الاقتصادية للاستثمار. ويجري حساب القيمة المئوية الصافية من خلال طرح كلفة الاستثمار في البديل المقترح من القيمة الحالية لأرباح الاستثمار المستقبلية. وبسبب القيمة الزمنية للنقود، يجب حسم الأرباح المستقبلية للاستثمار؛ كي يعبّر عنها بعملة اليوم على نحو صحيح.
- **العائد على الاستثمار:** نسبة مالية تقيس العائد النقدي الناجم عن الاستثمار، منسوباً إلى كلفته، خلال المدة الزمنية المحددة.

اختر مقاييس أداء الأعمال، المالية وغير المالية، وحساباتها التي تكون أكثر ملاءمة لدراسة جدوى الأعمال التي تعدّها، على أن تلبّي ما يحتاج المعنيون إلى معرفته.

إنشاء إطار عمل لمقارنة الأبدال

لقد قدرت حتى هذه النقطة من عملية إعداد دراسة جدوى الأعمال، التبعات المالية لكل بديل من الأبدال، والتفكير في أثره في أيّ مقاييس غير مالية جرى تحديدها. وثّق الآن ما توصلت إليه؛ كي تسهل عليك المقارنة فيما بعد. حاول التعبير عن أكبر قدر ممكن من النتائج تعبيراً نقديّاً محدّداً. ولكن، لا يملك كل بديل من الأبدال، آثاراً محتملة يمكن التعبير عنها بقيمة نقدية، أو يمكن قياسها بمقدار تحسّن مقاييس الأعمال. وفي هذه الحالة، عليك التفكير في إعداد جدول بإيجابيات هذا البديل وسلبياته. استخدم هذا الجدول للحصول على صورة النتائج المالية الإيجابية والمزايا غير المالية، إضافة إلى أيّ نتائج مالية سلبية، وأيّ سلبيات أخرى غير مالية. وعلى الرغم من أن لدى كثير من الشركات صيغاً جاهزة لتقييم الأبدال، والمقارنة فيما بينها، فإنّ إعدادك هذا الجدول بنفسك يعدّ طريقة سهلة لتوثيق أفكارك ضمن مكان واحد. وإن إعداد جدول الإيجابيات والسلبيات يظل أمراً مهمّاً، حتى لو كان لديك منظومة من المقاييس المالية وغير المالية. فلننظر الآن في الإطار الذي وضعته (سيدني) للمقارنة بين أبدالها

الثلاثة. فقبل إعداد جدول الإيجابيات والسلبيات، جمعت المعلومات الآتية حول الأبدال الثلاثة، ثم وضعت سلسلة من الفرضيات. (قد لا تحتاج إلى إجراء تحليل شامل بهذا القدر، إذا لم يكن إطار أعمال شركتك يتطلّب ذلك).

بديل سيدني الأول: الاستعانة بشركة استشارية. لقد أعطى تحليل (سيدني) لخيارها الأول وهو الاستعانة بشركة استشارية، الفرضيات الآتية:

- **الأثر في المبيعات:** عثرت (سيدني) على شركة استشارية متخصّصة في بيع الحلول. وقد طلبت إلى نائب رئيس شركة (ساتلايت) لشؤون المبيعات تقديراً لكيفية تأثير أسلوب استخدام شركة استشارية في المبيعات. وقد قدّر هذا الشخص أنّ هذا الخيار يؤدّي في زيادة في المبيعات بنسبة تتراوح بين 10% – 20%، في حين قدّر منافسوهم تلك الزيادة بمقدار 10%. لذا، قرّرت استخدام نسبة 10% فقط في تحليلها، ما يعني أنّ الشركة ستحقّق في نهاية السنة الأولى زيادة في المبيعات تعادل سبعة ملايين دولار.
- **الكلفة:** تبلغ كلفة الاستعانة بالشركة الاستشارية مدّة سنة واحدة، مليونَي دولار.
- **الأثر في رضا العملاء:** رأت أنّ الاستعانة بشركة استشارية ستكون البديل الأفضل أثراً من حيث زيادة رضا العملاء؛ لأنّها

صاحبة خبرة في هذا المجال. وقدّر أحد الشركاء في الشركة أنّ رضا العملاء سيزداد بنسبة 10% – 15%. واختارت نسبة 10% فقط؛ لأنّها لم تكن واثقة إن كانت الشركة المعنية تتعمّد تضخيم النتائج المتوقّعة، إضافة إلى أنّها كانت حريصة على تزويد أصحاب المصلحة بأرقام واقعية.

- **الأثر في رضا الموظفين:** افترضت أيضاً، أنّ رضا الموظفين سيزداد بنسبة 10% بفعل الزيادة المتوقّعة في المبيعات، مع ما يرافقها من زيادة في تعويضات الموظفين. وعلى الرغم من ذلك، فقد رأت أنّ بعض أفراد فريقها سيستاؤون من الاستعانة بشركة استشارية لأداء عملهم، وهذا يعني انخفاضاً في رضا الموظفين. ونتيجة ذلك كله، توقّعت أن ينسحب واحد أو اثنان من أفراد مجموعة التدريب، إذا أُخذ بهذا الخيار.
- **الأثر في تبدّل الموظفين:** استشارت قسم الموارد البشرية، فكان تقديره أنّ الشركة ستتكبّد تكاليف تعادل خمسين ألف دولار؛ لتعيين شخصين جديدين وتدريبهما في مجموعتها إذا حدث الانسحاب المتوقّع.

بديل سيدني الثاني: التعاقد مع شخصين من خارج الشركة مع احتمال تعيينهم فيها لاحقاً. لقد أعطى تحليل سيدني للبديل الثاني -التعاقد مع شخصين من خارج الشركة مع احتمال تعيينهما فيها لاحقاً- الفرضيات الآتية:

- **الأثـر في المبيعات**: إذا تعاقدت (سيدني) مع هذين الشخصين، وأشرفت على المشروع بنفسها، كانت تقديراتها أنّ فاعليّتها لن تكون كالبديل الأول، لأنّها لم تُدر هذا النوع من الانتقال قبل الآن. لذا، تتوقّع تحقيق زيادة خمسة ملايين دولار في المبيعات بنهاية السنة الأولى.
- **الكلفة**: سيكلّف التعاقد مع هذين الشخصين مدة سنة، نصف مليون دولار.
- **الأثر في رضا العملاء**: خشيت ألّا يكون رضا العملاء من خلال هذا الاقتراح مساوياً لما يمكن أن تحقّقه الشركة الاستشارية. وقد قدّرت أن تتحقّق زيادة في رضا العملاء بنسبة 5% فقط.
- **الأثـر في رضا الموظفين**: افترضت أنّ رضا الموظفين سيزداد بنسبة 10%، وذلك بسبب زيادة المبيعات التي تعني زيادة تعويضاتهم أيضاً.

بديل سيدني الثالث: الحالة الراهنة (التدريب من خلال الموظفين الحاليين). أعطى تحليل (سيدني) لخيارها الثالث - الحالة الراهنة - الفرضيات الآتية:

- **الأثر في المبيعات**: لمّا كانت مجموعة (سيدني) لا تملك خبرة في تطبيق هذه المنهجية الجديدة، فإنّها تقدر أن يستغرق الأمر ستة أشهر لإكمال المشروع زيادة عما يمكن أن يستغرقه عند الاستعانة بشركة استشارية. ورأت أيضاً أنّ مجموعتها لن

تستطيع تقديم جودة عمل مماثلة لمّا تقدّمه الشركة الاستشارية. ومن هنا فقط قدّرت زيادة المبيعات السنوية بنحو أربعة ملايين دولار فقط. وقدرت أيضاً أن بدء تحقيق هذه الزيادة لن يكون قبل ثمانية عشر شهراً من عمر المشروع؛ بسبب المتطلبات السابقة لفريقها والوقت الضروري للتعلّم.

- **الأثر في رضا العملاء**: قدّرت (سيدني) أن يكون رضا العملاء مماثلاً لما قدّرته في اقتراح التعاقد مع أشخاص خارجيين؛ أي زيادة بنسبة 5%.
- **الأثر في رضا الموظفين**: سيزداد رضا موظفي المبيعات بنسبة 10%، على نحو ما في الحالتين السابقتين.
- **الأثر في تبدّل الموظفين**: بسبب زيادة الأعباء الملقاة على كاهل أعضاء مجموعتها، قدّرت أنّ الأمر سيستغرق ثلاثة أشهر على الأقل، قبل أن تتمكّن مجموعتها من تخصيص أيّ جهد لتطوير التدريب الجديد. وما أن يبدأ هذا العمل حتى يصبح موظفوها الحاليون مثقلين بالعمل إلى درجة تدفع واحداً أو اثنين منهم إلى المغادرة. وهذا يكلّف الشركة خمسين ألف دولار؛ كي توظف اثنين من الموظفين الجدد وتدربهما. وخلال هذه الأشهر الثلاثة، قدّرت أنّ واحداً على الأقل من اختصاصيي المبيعات، سيترك العمل بحثاً عن عمولات أكبر لدى أحد المنافسين الذين يعتمدون البديل الأول.

جدول سيدني للإيجابيات والسلبيات. بعد إجراء هذه التحليلات، وضعت (سيدني) جدولاً يبيّن نقاط ضعف كل بديل من الأبدال وقوته. ويبيّن (الجدول 1) نتائج ما نفّذته.

جدول رقم 1

جدول سيدني للحجج المؤيدة والمعارضة

البديل	الإيجابيات	السلبيات
• الاستعانة بشركة استشارية	• زيادة سبعة ملايين دولار في المبيعات السنوية مع نهاية السنة الثالثة. • زيادة رضا العملاء 10%. • الخبرات المتوافرة لدى الشركة الاستشارية. • سهولة الاستعاضة عن الشركة الاستشارية بزملاء من داخل الشركة. • قد يكون هذا الخيار أكثر موثوقية في نظر كبار المديرين؛ بسبب خبرة الشركة الاستشارية في هذا النوع من الأعمال.	• مليونا دولار كلفة التعاقد مدّة سنة. • كلفة محتملة تعادل خمسين ألف دولار لتعيين موظفين اثنين للحلول محل المنسحبين وتدريبهما.

• التعاقد مع شخصين من خارج الشركة (مع احتمال تعيينهما فيما بعد)	• زيادة المبيعات بمقدار 5% سنويّاً مع نهاية السنة الثالثة. • زيادة رضا العملاء 5%. • زيادة رضا فريق المبيعات 10%.	• نصف مليون دولار كلفة التعاقد سنة واحدة. • يعتمد الوقت الضروري للتعاقد وبدء العمل الفعلي على سرعة التنفيذ. • عدم التحقق من خبرة الشخصين المتعاقدين. • ارتفاع كلفة الاستبدال (من حيث الزمن والمال) إذا لم يكن أداء الشخصين المتعاقدين جيّداً.
• الحالة الراهنة (استخدام الموظفين الحاليين)	• زيادة المبيعات السنوية أربعة ملايين دولار بنهاية السنة الثالثة، مع تأخير ستة أشهر بالمقارنة مع الخيارين السابقين. • لا زيادة في النفقات وفي عدد الموظفين. • زيادة رضا العملاء 5%. • زيادة رضا موظفي المبيعات 10%.	• سيستغرق تنفيذ التدريب ستة أشهر زيادة عمّا يستغرقه في الخيارين السابقين. وهذا يؤخّر زيادة الإيرادات وزيادة رضا العملاء وموظفي المبيعات. • كلفة محتملة تعادل خمسين ألف دولار لتوظيف اثنين من موظفي التطوير والتدريب وتدريبهما، للحلول محل الشخصين المنسحبين. • ضياع مئة وعشرين ألف دولار من إيرادات المبيعات، ومن كلفة التوظيف والتدريب للشخصين البديلين عن الشخصين المنسحبين.

تقدّم فقرة (خطوات لتحليل الأبدال) مقترحات إضافية لمقارنة اتجاهات العمل المختلفة الممكنة.

خطوات لتحليل الأبدال

1. **إعداد قائمة التكاليف.** فكّر في التكاليف التي قد ترتبط بكل خيار من الخيارات. حدّد التكاليف الأولية، وكذلك تلك التي يمكن توقّعها خلال السنوات اللاحقة. واحرص على التفكير فيما يتجاوز التكاليف المالية الواضحة، مثل دفع الرواتب وشراء المعدات. فكّر في أهداف الأعمال التي اخترتها لتقييمها؛ وفكّر في تأثير كل بديل من الأبدال في تلك الأهداف. فمثلاً، هل يسبّب البديل أثراً سلبيّاً في حركة تبدّل الموظفين؟ إن كان كذلك، فهل يمكن وضع تحديد كمي لهذا التأثير؟ الأرجح أنّك ستكون في حاجة إلى بعض البحث للحصول على الأرقام ذات الصلة بهذا الأمر. اطلب المعونة إلى الأشخاص في الأقسام الأخرى، كالمالية أو المبيعات مثلاً. وفكّر أيضاً في العودة إلى التقارير الخاصة بالقطاع وإلى شبكة الاتصالات، بحثاً عن التقديرات الضرورية. وتذكّر تسجيل مصادر معلوماتك، ووضع قائمة بأيّ فرضيات تضعها في أثناء عملك.

2. **ضع قائمة بفوائد الإيـرادات الإضافية المتوقّعة.** انظر من جديد في أهداف الأعمال التي وقع اختيارك عليها. ما الفوائد التي تتوقّع أن

تنتج عن كل بديل؟ وكيف ستؤثّر في الإيرادات؟ فمثلاً، كيف يمكن أن يؤثّر مشروعك في رضا العملاء؟ وهل يمكنك إقامة ارتباط بين زيادة رضا العملاء وزيادة المبيعات؟ فقد تأتي إيرادات إضافية نتيجة اجتذاب عملاء جدد، أو نتيجة زيادة مشتريات العملاء الحاليين. احرص على أخذ أيّ تكاليف مرتبطة بالحصول على هذه الإيرادات في الحسبان، وأضفها إلى قائمة التكاليف المذكورة أعلاه.

3. **أشر إلى أي توفير في التكاليف يمكن تحقيقه.** ادرس كيف يمكن أن يؤثّر تطبيق كل بديل في توفير أموال المؤسسة. وخصّص بعض الوقت للتفكير في هذا المجال؛ لأنّ من الصعب رؤية الوفر في التكاليف أحياناً. يمكن أن يأتي التوفير من مصادر متعدّدة. فعلى سبيل المثال، هل سيتطلب أداء العمل عدداً أقلَّ من الأشخاص نتيجة المشروع؟ وهل سيقلّل المشروع الوقت الضروري لإنجاز مهمة من المهام، ما يسمح بإنجاز مزيد من العمل، أو بتصنيع مزيد من المنتَجات؟

4. **حدّد الموعد المتوقّع لرؤية التكاليف والإيرادات المنتظرة.** انظر إلى القوائم الثلاث، وحاول تقدير الموعد المتوقّع لتحقّق كل بند يرد فيها. وتذكّر أنّه من المرجّح أن تأتي التكاليف والإيرادات على نحو تدريجي تراكمي. فمثلاً، يمكن أن تتوقّع زيادة الإيرادات بمقدار 20% خلال السنة الأولى، وتحقيق 100% من الزيادة بنهاية العام الثالث. وسيساعدك إنجاز هذه الخطوة أيضاً على وضع خطة التنفيذ.

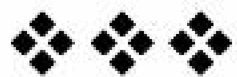
5. **ضع قائمة بالآثار المتوقّعة على بقية المقاييس لدى الشركة، مثل رضا العملاء، والمحافظة عليهم، وكفاية العمليات في الشركة.** عند النظر إلى آثار أيّ فرصة في المؤسسة أو في الشركة، من المهم تحديد مقاييس الأعمال التي يمكن أن يكون للحل الذي تقدمه أثر فيها جميعها، وسيكون بعض هذه المقاييس مالية. لكن لدى أكثر الشركات اليوم، مقاييس إستراتيجية أخرى، مثل: رضا العملاء أو المحافظة عليهم، ورضا الموظفين أو المحافظة عليهم، والمقاييس التشغيلية متضمنة زمن دورة العمل. ويؤدّي معظم هذه المقاييس إلى آثار مالية في نهاية المطاف. ومن هنا يكون عليك تحديد مقاييس الشركة الرئيسة كلّها، التي يمكن أن تتأثّر بذلك الحل. فمثلاً، يمكن أن يؤدّي التعاقد مع الشركة الاستشارية التي تبيع الحلول، إلى زيادة المحافظة على العملاء الذين يفهمون أهمية تلك الحلول بالنسبة إليهم.

6. **ضع قائمة بأيّ فوائد أو تكاليف غير قابلة للقياس الكمي.** لا تعتمد دراسة جدوى الأعمال جميعها على الأرقام وحدها. واعتماداً على أهداف الأعمال التي يقع عليها اختيارك لاستخدامها في تحليلك على الأرجح، سيكون لديك عوامل نوعية لا بد من التفكير فيها أيضاً، منها على سبيل المثال: التوافق الإستراتيجي بين كل بديل ورسالة المؤسسة؛ أو الزيادة في ثقة المجتمع بالمؤسسة بسبب قيامها بأفعال معينة. ومن العوامل الأخرى، التي يجب النظر فيها

أيضاً: القدرة على اغتنام الفرصة الجديدة دون فقدان التركيز، واحتمال النجاح نظراً إلى ظروف السوق. حتى من دون ارتباط هذه الأمور بأرقام محدّدة، تبقى هذه التكاليف، وفوائدها مقنعة يجدر التفكير فيها؛ لتحقيق القناعة بالبديل المطروح.

7. **حلّل الأثر في الأعمال.** كيف يؤثّر كل بديل من الأبدال في الجوانب المالية؟ وبعد أن أصبح لديك قائمة بالتكاليف والفوائد، وبعد أن وضعت تقديراً كميّاً، لأكبر عدد ممكن من العوامل، يصبح الوقت مناسباً لإجراء الحسابات. وانطلاقاً من المقاييس التي اخترتها، فقد تفكّر في حساب العائد على الاستثمار، أو زمن الاسترداد، أو القيمة المئوية الصافية. وقد تفكّر أيضاً في إجراء (تحليل نقطة التعادل). لست مضطراً إلى إجراء هذه الحسابات والتحليلات بنفسك. ويمكنك، بدلاً من ذلك، أن تطلب مساعدة أحد الزملاء (شخص من قسم المالية مثلاً). حدّد الأثر الواقع على بقية مقاييس الأعمال الرئيسة، مثل رضا العملاء، أو رضا الموظفين، أو عمليات الشركة.

8. **رتّب النتائج في جدول يسمح بمقارنتها.** بعد أن تجمع النتائج كلها، ضعها في جدول يسهل إجراء المقارنة بين خياراتك المختلفة. ومن الأشكال الممكنة لهذا الجدول، إنشاء قائمتين بالإيجابيات والسلبيات، لأنّ هذه الطريقة السهلة الاستخدام عند وجود تكاليف وفوائد من النوعين الكمي والنوعي معاً.



الخطوة الخامسة
الاختيار وتقدير الأخطار



بعد تحليل البيانات الخاصة بالأبدال المتعدّدة، يجب عليك اختيار البديل الأفضل، ثم تقدير الأخطار التي قد ترتبط به. ومن خلال تقدير الأخطار، تستطيع تقرير كيفية تخفيفها، وإذا كانت في حاجة إلى تعديل نهج العمل الموصى به لتقليل الأخطار.

اختيار الحل الأفضل

بعد أن قارنت بين إيجابيات الأبدال وسلبياتها جميعها، يجب عليك اختيار أفضل حل ممكن، وتبرير اختيارك. توجد شركات تتابع البيانات الخاصة بكيفية تأثير المقاييس كافّة في الأداء المالي الإجمالي للشركة (كيف تتأثّر المبيعات برضا العملاء مثلاً). فإذا توافرت هذه المعلومات لدى شركتك، واستطعت أن تربط قيمة نقدية بكل مقياس من المقاييس، فقد تكمن عملية الاختيار ببساطة في جمع الأرقام كلها، ثم إجراء المقارنة.

لكن، من المرجّح ألّا تتوافر لديك هذه المعلومات كلّها. وعليك ابتكار إستراتيجية لإجراء الاختيار. وهذا النص ليس علميّاً، ما يعني أنّ عليك الاعتماد على خبرتك وحدسك، إضافة إلى اعتمادك على المدخلات التي يقدّمها الآخرون. تذكّر توثيق المبررات المنطقية؛ كي تستطيع شرحها للآخرين فيما بعد.

في مثال شركة (ساتلايت)، تراجع (سيدني) جدول الإيجابيات والسلبيات، وتحدّد الخيار الذي ترى - من جانبها - أنّ منافعه تفوق

تكاليفه بقدر كبير: إنّه الاستعانة بشركة استشارية. وهي تدافع عن قرارها بالقول إنّ هذا الخيار:

- سيولّد أعلى زيادة في الإيرادات خلال أقل مدة زمنية.
- سيمنح الشركة إمكانية الوصول إلى خبرات، من شأنها تقليل الأخطار المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمسألة إدخال إستراتيجية بيع جديدة.
- سيؤدي إلى أعلى زيادة من حيث رضا العملاء.
- سيحسّن رضا موظفي المبيعات؛ ما يقلّل من تبدّل الموظفين علـى المـدى البعيد (وقد يجتـذب مواهب جديـدة أيضاً).

ماذا كنت ستفعل؟

أولوية تنشيط الأعمال في شركة بازيبي للتعليم

تعمل (لورا) مديرة للمنتَجات لدى مؤسسة (بازيبي) للتعليم. وينتج قسمها سلسلة من المنتَجات المصمّمة للقراءة عبر شبكة الاتصالات تحت اسم (بازيريدر). وهذا المنتج خاصّ بمرحلة الدراسة الابتدائية، وخلال الثلاثة أرباع السنة الأخيرة بقي مستوى مبيعات هذا المنتج على حاله من دون زيادة، ما جعلها تبحث عن سبل لزيادة الإيرادات للمحافظة على قدرتها التنافسية. وترى (لورا) وجود أبدال كثيرة لزيادة مبيعات الشركة. فمثلاً، يمكن بيع سلسلة منتجات (بازيريدر) في أسواق

جديدة، أو يمكن أن تبتكر الشركة توسّعاً لسلسلة المنتَجات هذه على صورة كتب مطبوعة، تواكب طرح المنتَجات عبر شبكة الاتصالات. تكتب (لورا) بياناً قويّاً لتلك الفرصة: «إنّ سلسلة منتَجات (بازيريدر) في حاجة إلى تحديد المنهجية الفضلى لزيادة إيرادات شركة (بازيبي) للتعليم»، ثم تكوّن مجموعة عمل لاستكشاف الأبدال لزيادة الإيرادات. تعقد المجموعة جلسة عصف ذهني حول مجال واسع من الاحتمالات، ثم تختصر الخيارات إلى ما يأتي:

- ترجمة منتجات (بازيريدر)، وبيعها في أسواق دولية جديدة.
- تطوير كتب ورقية لمجموعة (بازيريدر)؛ لاستخدامها جنباً إلى جنب مع برامج الشركة على شبكة الاتصالات.
- محاولة جعل قسم المبيعات أكثر نشاطاً ضمن الأسواق الحالية (خيار الحالة الراهنة).

تلتقي (لورا) مديرها (مارتن) للحصول على مشاركاته، حيث علمت أنّه مهتم بإدخال (بازيبي) إلى الأسواق الخارجية. وكان يبدو أقل حماسة فيما يخص تطوير كتب ورقية، إضافة إلى كونه قليل التفاؤل بشأن نجاح محاولة جعل قسم المبيعات أكثر نشاطاً. وقد شجّعها (مارتن) على استكشاف الخيارات، و «إعداد دراسة جدوى لعرضها على صانعي القرار في الشركة». لكنّها تتساءل عمّا يعنيه هذا على وجه التحديد.

ماذا كنت ستفعل؟ سيقترح الموجّه عليك حلاً ضمن فقرة (ماذا كنت ستفعل؟).

موازنة الأخطار

عندما تنتقي خياراً، يجب عليك تحديد الأخطار المحتملة لك وللمؤسسة، قبل الالتزام بذلك الخيار. وفكّر في الأخطار الواقعة على ما يأتي:

- **تطبيق فكرتك.** هل لديك أشخاص مناسبون لإنجاز المهام الضرورية؟ وهل تستطيع تلبية الجدول الزمني الضروري ضمن مواردك المتاحة؟ وماذا يمكن أن يحدث للمؤسسة إذا لم تستطع تحقيق أهدافك والالتزام بالمواعيد الزمنية؟
- **أقرانك ومؤسستك.** ماذا يمكن أن يحدث لأقرانك ومؤسستك، إذا لم تستطع تحقيق الأرقام التي توقّعتها؟ فمثلاً، إذا أُدرجت توقّعاتك ضمن مقاييس المؤسسة، ثم نتج عن ذلك التزامات تفرضها الشركة على مديري المبيعات، فهل يمكن أن تتأثّر أوضاعهم الوظيفية إذا لم تتمكّن أنت من تحقيق الأرباح التي توقّعتها؟ وهل توجد أخطار أخرى، من حيث إمكانية ترك بعض أفراد فريق المبيعات عملهم في الشركة، بعد أن يكتسبوا مستويات أفضل من المهارات؟
- **أنت.** ما العواقب المحتملة على وضعك الوظيفي إذا فشل البديل؟ فمثلاً، قد يتأثّر تقييم أدائك – ومصداقيتك - بل يمكن أن تفقد عملك في الشركة، إذا فشل البديل الذي وقع

اختيارك عليه. وكل هذا يتعلّق بحجم المشروع وكمية الموارد الضرورية.

فكّر أيضاً في مستوى تحمّلك الشخصي للأخطار، إضافة إلى مستوى تحمّل مؤسستك. وإضافة إلى ذلك، اطلب إلى شخص في قسم المالية أن يساعدك على تحليل ما يمكن أن يحدث، إذا غيّرت بعض فرضياتك، أو إذا تغيّر قسم من تقديراتك.

تُعرف هذه العملية باسم (تحليل الحساسية). فعلى سبيل المثال، ماذا سيحدث لأرباح، أو خسائر المؤسسة إذا ازدادت إيرادات المبيعات بنسبة 5% فقط بدلاً من 15% على نحو ما توقّعت، أو إذا ازدادت بنسبة 20%؟ عندها، قد تقرّر أن البديل الذي اخترت تبنّيه لم يعد بديلاً مجدياً وصالحاً للتنفيذ.

وتكمن الطريقة الأخرى لإجراء تحليل الحساسية، في وصف (نص الحالة الأسوأ) و (نص الحالة الأفضل)، وإدراج الاثنين ضمن دراسة جدوى الأعمال التي تعدّها.

إنّ ما يجب عليك القيام به، والطريقة التي يجب عليك اتّباعها لفعله أمر بسيط إلى حد يصعب تصديقه. ولكن إذا كنت على استعداد للقيام به، فهذه مسألة أخرى.

بيتر ف. دروكر

تحديد كيفية تخفيف الأخطار

فكّر في كيفية تخفيف الأخطار التي حدّدتها. فعلى سبيل المثال، تبرز (سيدني) في حالة نص شركة (ساتلايت)، أنّ التعاقد مع أشخاص من خارج الشركة يهدر وقتاً طويلاً؛ فهي قد لا تتمكّن من العثور على من يملك الخبرة المناسبة لتنفيذ هذا النوع من المشروعات في وقت قصير. ومن هنا، يطرح هذا البديل أخطار تأخّر زيادة الإيرادات ثلاثة أشهر إلى ستة، مقارنة بخيار الاستعانة بالشركة الاستشارية. وإذا حدث هذا؛ فلن تتمكّن مجموعة المبيعات من تحقيق الأرقام المستهدفة لتلك السنة. وتتساءل (سيدني) إذا كان عليها إلغاء هذا الخيار، على الرغم من أنّ كلفة التعاقد مع أشخاص خارجيين أقل بكثير، من كلفة الاستعانة بالشركة الاستشارية.

وتفكّر أيضاً،في الأخطار الملازمة لعملية التفاوض على العقد مع الشركة الاستشارية. فقد تطلب الشركة أكثر من مليونَي دولار للقيام بالعمل. وبهدف تخفيف هذه الأخطار، تفكّر في الاستعانة بأفضل مفاوض لدى شركتها، أو حتى في إمكانية إدخال نائب رئيس الشركة لشؤون عقود المشتريات؛ لضمان إجراء عملية التفاوض على نحو جيد.

تقرير إذا كان يجب تعديل نهج العمل الموصى به

إنّ تحديد كيفية تخفيفك الأخطار، يساعدك على إدخال مزيد من التدقيق على توصياتك. فإذا كانت منافع اثنين من الأبدال التي تقترحها متعادلة تقريباً، فقد تجد نفسك في حاجة إلى المقارنة بين أخطارهما. وإذا كانت توصيتك الأولى شديدة الأخطار، فقد تفضّل تعديلها، أو حتى إلغاءها لصالح بديل مختلف.

فعلى سبيل المثال، واستناداً إلى تحليلها الأولي، كانت (سيدني) أكثر ميلاً إلى خيار التعاقد مع شخصين من خارج الشركة. لكنها رأت بعد التفكير في الأخطار، أنّه من الأفضل التعاقد مع الشركة الاستشارية بدلاً من الشخصين من الخارج لتدريب قسم المبيعات ودعمه.

وعليك أن تتذكّر أيضاً، أنّه من الممكن أن يكون الرفض مصير أي بديل يتطلّب زيادة في عدد الموظفين، أو في إنفاق الأموال، أو في زيادة الموارد. وعليك إعداد خيار آخر حتى وإن بدا ذلك أقل جاذبية. وعليك أيضاً أن تحدّد بوضوح الأثر السلبي والفرص الضائعة التي يمكن أن تنتج إذا لم تخصّص الموارد لمشروعك. وفي حالة (سيدني)، قد تجد نفسها مضطرة إلى الاستعانة بموظفيها الحاليين لتنفيذ التدريب الجديد، إذا رُفض طلبها لتمويل التعاقد مع الشركة الاستشارية. لذا، ستكون مرغمة على التخلي عن مشروعات كثيرة؛ كي يتمكّن موظفوها

من تحمّل أعباء المشروع الجديد من دون إثقالهم بالعمل أكثر ممّا يطيقون. ومن السهل أن يصبح هذا القرار إشكاليّاً على نحو خاص؛ لأنّ مديرها أبلغها أنّها لا تستطيع إلغاء أي مشروع من المشروعات الحالية أو تأجيله.

تقدّم فقرة (خطوات لاختيار التوصية النهائية) مزيداً من الإرشاد حول هذه الخطوات.

خطوات اختيار التوصية النهائية

1. **اختيار التوصية الأولية.** استعرض الأبدال التي طوّرتها، وقارن بين إيجابياتها وسلبياتها. أيّ بديل يدعم أهداف الأعمال في المؤسسة أكثر من غيره؟ وأيّ من هذه الأهداف المحدّدة يعدّ الأكثر أهمية للمؤسسة؟ فكّر إذا وجد خيار أسهل تطبيقاً من الخيارات الأخرى. واحرص أيضاً على موازنة العوامل التي لا يمكن تحديدها كميّاً. فعلى سبيل المثال، إذا كان العائد على الاستثمار متماثلاً في حالة اثنين من الأبدال، فقد يكون من المناسب أن تمعن النظر أكثر في مدى ملاءمة كل منهما لإستراتيجية الشركة عند اتّخاذ القرار الأخير. وإذا وجدت صعوبة في اختصار خياراتك، وصولاً إلى خيار واحد في هذه المرحلة، فإنّك تستطيع الإبقاء على أفضل خيارين، ومتابعة العمل انطلاقاً من هذه النقطة.

2. **وثّق التفسيرات المنطقية التي استخدمتها عند اتّخاذ قرارك.** استعرض الأبدال التي طوّرتها، وقارن بين إيجابياتها وسلبياتها. أيّ بديل يدعم أهداف الأعمال في المؤسسة أكثر من غيره؟ وأيّ من هذه الأهداف المحدّدة يعدّ الأكثر أهمية للمؤسسة؟ فكّر إذا وجد خيار أسهل تطبيقاً من الخيارات الأخرى. واحرص أيضاً على موازنة العوامل التي لا يمكن تحديدها كميّاً. على سبيل المثال، إذا كان العائد على الاستثمار متماثلاً في حالة اثنين من الأبدال، فقد يكون من المناسب أن تمعن النظر أكثر في مدى ملاءمة كل منهما لإستراتيجية الشركة عند اتّخاذ القرار الأخير. وإذا وجدت صعوبة في اختصار خياراتك، وصولاً إلى خيار واحد في هذه المرحلة، فإنّك تستطيع الإبقاء على أفضل خيارين، ومتابعة العمل انطلاقاً من هذه النقطة.

3. **فكّر في الأخطار.** حدّد الأخطار المحتملة عليك وعلى المؤسسة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الخيار (أو الخيارين) الذي أوصيت به. وفكّر في الأخطار التي قد تؤثّر في وضعك الوظيفي، وفي عملية التنفيذ، وفي الأرقام التي تتوقّعها. وفكّر أيضاً في إجراء بعض تحليلات الحساسية لترى كيف يمكن أن تتغيّر أرقامك، إذا استخدمت تقديرات مختلفة أو فرضيات مختلفة.

4. **ابحث عن طرق لتخفيف الأخطار.** بعد تحديد الأخطار، فكّر في إمكانية التخفيف من آثارها. فمثلاً، هل تستطيع البدء بمشروع تجريبي لاختبار فرضياتك، قبل إطلاق تنفيذ المشروع على نطاق واسع؟

فكّر أيضاً، إن كنت تستطيع التحكمّ في الأخطار المرتبطة بالبديل (أو الأبدال) الذي اقترحته. فمثلاً، هل ستفشل المقترحات إذا خفض أحد المنافسين أسعاره، أو إذا ارتفعت أسعار إحدى المواد الأولية المستخدمة في التصنيع؟

5. **راجع توصياتك الأصلية ودقّقها.** فكّر في مدى جاذبية النتائج المنتظر تحقيقها من الخيار (الخيارين) الذي أوصيت به. مثلاً، هل من شأن معنويات العاملين في القسم أن تشهد تحسناً ملحوظاً نتيجة ذلك؟ ثم فكّر بعد ذلك، في احتمال أن تتحقّق النتائج المتوقّعة في توصياتك (مثلاً، كم عدد الأخطار التي حدّدتها، وما احتمال أن تتمكن من ضبطها؟). تذكّر دائماً مسألة احتمالك الشخصي للأخطار، وكذلك احتمال المؤسسة. فإذا كنت محتفظاً باثنين من الخيارات حتى هذه النقطة، فعليك التفكير في الخيار الأكثر منطقية في ضوء هذه العوامل. فمن المحتمل أن تتوصّل إلى خيار آخر (قد يكون مزيجاً من الخيارين) تجد أنه مواتٍ أكثر من أي خيار آخر.

ماذا كنت ستفعل؟

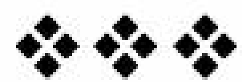
هل تتذكّر سؤال (لورا) عن كيفية البدء بإعداد دراسة جدوى الأعمال لتقديمها إلى كبار صانعي القرار في شركتها؟

إليك ما يقترحه الموجّه:

ما قصده (مارتن)، هو أنّ (لورا) ستحتاج إلى مساندة أصحاب المصلحة وصانعي القرار الرئيسين في الشركة ودعمهم؛ أي إلى مديري المبيعات والمالية، للتوصّل في النهاية إلى تنفيذ نهج العمل الذي تقترحه. فمثلاً، للحصول على المال الضروري لمشروعها، عليها إقناع مديري المبيعات والمالية لمساندة المشروع. وإذا كان هؤلاء المديرون على وشك إعداد موازنة العام القادم خلال أسابيع قليلة، فإنّ عليها أن تسرع في إيصال فكرتها إليهم.

ولا يجوز لها أن تمتنع عن طرح هذه القرارات الأولية أمام صانعي القرار، لمجرّد أنّها لا تملك اقتراحاً مكتملاً إلى الآن. فمن خلال حديثها مع مديري المبيعات والمالية في وقت مبكّر، يمكن أن تطّلع منهما على معلومات مهمّة قد تساعدها على تقييم خياراتها. فمثلاً، يمكن أن تكتشف نتيجة الحديث مع مدير المبيعات وجود عقود أبرمتها الشركة مع موزعين دوليين. أمّا الحديث مع مدير القسم المالي، فقد يكشف لها

عن حقيقة عدم توافر التمويل الكافي لهذا الخيار أو ذاك. ويتحتمّ عليها أيضاً، تحديد أيّ من أصحاب المصلحة الآخرين يمكن أن يكون تعاونهم شديد الأهمية لنجاح تنفيذ مبادرتها، وذلك كي تتحدّث معهم في وقت مبكّر أيضاً. وقد يوجد من بين هؤلاء أشخاص يجب عليهم الاضطلاع بمهام رئيسة ضمن المبادرة المقترحة، وذلك مثل القيام بالترجمة، أو تطوير الكتب المطبوعة، أو زيادة الجهد المبذول في المبيعات.



الخطوة السادسة
إعداد خطة لتنفيذ فكرتك



على الرغم من أنّك اخترت البديل الأفضل وفكّرت في كيفية تخفيف أخطاره، لكن عملك لم ينتهِ إلى الآن، وما زال عليك وضع خطّة لتنفيذ فكرتك. ولتحقيق هذه الخطوة فمن المهم أن:

- تفهم الغاية من تنفيذ الخطة.
- تضع قائمة بالنقاط المرجعية، في أثناء تنفيذ الخطة.
- تتواصل مع صانعي القرار حول تقدّم العمل.
- تحدّد الموارد الضرورية لتنفيذ ما تقترحه.
- توضّح ما يجب أن يفعله كل شخص لتنفيذ هذا البديل.
- تشير إلى لحظة بدء الثمار المرتقبة من البديل المقترح بالظهور.
- تتابع نتائج عملك.

سنستكشف في الصفحات الآتية، كل مهمّة من هذه المهام بمزيد من التعمّق.

فهم الغاية من تنفيذ الخطّة

توضّح خطّة التنفيذ، كيفية متابعتك تقدّم العمل وقياس مدى النجاح، عند وضع خطّتك موضع التنفيذ. فكثير من المديرين ينظر إلى خطّة التنفيذ على أنّها قائمة من الأعمال، والتواريخ، والأشخاص المسؤولين عن تلك الأعمال. ومن المؤكد أنّ صانعي القرار، الذين

سيقرأون دراسة جدوى الأعمال التي قدّمتها، سيرغبون في معرفة هذه المعلومات كلّها، لكنّهم يودّون أيضاً معرفة ما يأتي:

- النقاط المرجعية الأولية.
- الأشخاص المسؤولون والمعرّضون للمساءلة عن كل نقطة.
- الموارد الضرورية للوصول إلى كل نقطة مرجعية.
- التواريخ التي ينتظر أن ترى الشركة عندها، ومزايا الأفعال التي توصي بها خطّتك.
- الآثار المترتبة على إنفاق الشركة، وعلى الموازنات المخصّصة للموظفين.
- زيادة الإيرادات.
- خطّتك لإظهار أنّ النتائج المنتظرة من الحل الذي طرحته تتحقّق فعلاً.

تذكّر دائماً أنّ صانعي القرار ليسوا في حاجة إلى معرفة التفاصيل المرتبطة بكيفية بلوغ كل نقطة من النقاط المرجعية، على الرغم من أنّهم سيرغبون في فهم كل نقطة مرجعية لضمان جدوى المشروع.

تعداد النقاط المرجعية

ابدأ بتطوير خطة التنفيذ من خلال تعداد الخطوات الرئيسة الضرورية لتنفيذ الحل المقترح. (قاوم أي دافع يجعلك تسجّل كل تفصيل صغير من تفاصيل خطّة المشروع). فهذه الخطوات الرئيسة

هي نقاطك المرجعية. سجّل أيضاً ملاحظاتك حول خططك للتعامل مع أيّ أخطار محتملة. مثلاً، وثّق أنّك ترغب في البدء بمشروع تدريب تجريبي، أو أنّك تريد الاستعانة بمفاوض جيد في مرحلة التعاقد.

وعند وجود مراحل محدّدة للمشروع، فمن المستحسن تسجيل النقاط المرجعية الخاصة بكل مرحلة. وفي مثال شركة (ساتلايت)، يمكن أن تتّخذ هذه القائمة الصيغة الآتية:

- **المرحلة الأولى (شهر واحد)**: التعاقد مع الشركة الاستشارية، بعد تفويض نائب المدير لعقود المشتريات بالتفاوض في بنود العقد.
- **المرحلة الثانية (ستة أشهر)**: تطوير التدريب، وإجراء تدريب تجريبي، وتقييم هذا المشروع التجريبي، وجمع نتائج المبيعات.
- **المرحلة الثالثة (ثلاثة أشهر)**: تعميم التدريب على موظفي المبيعات، وعلى مدربي المبيعات جميعهم.
- **المرحلة الرابعة (شهر واحد)**: تتبّع النتائج؛ توقّع تحسّن المبيعات، والقيمة المقدّمة إلى العملاء، ومقدار تبدّل الموظفين لوضع أهداف نتائج الأعمال للسنة المقبلة.
- **المرحلة الخامسة (مستمرة)**: تعديل الأهداف المالية الخاصة بالمبيعات على نحو مستمر.

التواصل مع صانعي القرار

بناءً على طبيعة اقتراحك، يمكن أن تضع أيضاً نقاط تحقّق محدّدة بالتعاون مع صانعي القرار؛ لتقويم مدى التقدّم تجاه الأهداف المقررة. وتنعقد اجتماعات التحقّق هذه عادة، بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع. وخلال الاجتماع، يراجع صانعو القرار اقتراح المشروع، ويقدّمون نصائحهم حول أيّ تعديلات أو تصحيحات ضرورية في أثناء سير المشروع.

وعندما تقدّم نقاطك المرجعية إلى صانعي القرار، عليك أن تتوقّع أنّهم سيطلبون إنجاز المشروع في وقت أقصر من الوقت الذي تقترحه أنت. وتوقّع حدوث المفاوضات حول الإطار الزمني، ولتكن لديك خطة بديلة لإكمال مراحل المشروع على نحو أسرع، أو فلتكن لديك حجة مقنعة، تبرهن بها أن تعجيل تنفيذ المشروع أمر محفوف بالأخطار ولا يحقّق النتائج المرجوة.

تحديد الموارد الضرورية

اسأل نفسك الآن، عن الموارد الضرورية لكل مرحلة من مراحل المشروع. فمثلاً، قد تتوقّع (سيدني) في نص شركة (ساتلايت)، حاجتها إلى شخص من مجموعة عقود المشتريات؛ للإشراف على إعداد العقد بين شركتها والشركة الاستشارية والإشراف عليه. وستكون

في حاجة أيضاً إلى إضافة مليونَي دولار إلى موازنتها لتسديد قيمة هذا العقد.

عليك إظهار كل حركة من حركات أموال الموازنة أو القوة العاملة على صورة خطوة من خطوات خطّة المشروع. وإذا لم تفعل ذلك، فقد لا ينتبه إليها صانعو القرار، أو قد يفترضون أنّك تعتزم تمويل المشروع من موازنتك الحالية.

توضيح المسؤوليات

توجد مشروعات كثيرة لا تحقّق نجاحاً؛ لأن مديريها يفشلون في توضيح من هم الأشخاص المسؤولون عن بلوغ كل نقطة مرجعية، وفي الحصول على التزام هؤلاء الأشخاص. وللتوضيح، تعرف (سيدني) أنّها ستحتاج إلى شخص من مجموعة عقود المشتريات للتفاوض على عقد الشركة الاستشارية، لكنها إذا لم تتّفق مسبقاً مع تلك المجموعة على تكاليف شخص بهذه المهمة، فقد تجد نفسها خاوية الوفاض، عندما تبدأ مرحلة التفاوض على العقد.

عليك تحديد أسماء الأشخاص الذين سينفذون كل مرحلة من مراحل العمل، عندما تضع خطة التنفيذ لمشروعك. وأشر أيضاً إلى من سيكون مسؤولاً عن ضمان تحقيق كل مرحلة من مراحل المشروع، النتائج المرجوة منها من حيث التكاليف والإيرادات والمكاسب والنتائج المقدمة. (قد يتقاسم هذه المسؤوليات عدد من الأشخاص).

وعند مراجعة خطّة الأعمال التي وضعتها، سيكون صانعو القرار في حاجة إلى تحديد الأعباء التي ستقع عليهم لإنجاح الحل الذي تقترحه. فمثلاً، نجد في نص (ساتلايت) أنّ مجموعة المبيعات ستكون في حاجة إلى زيادة التزامها بالإيرادات المرتقبة لتبرير كلفة التعاقد مع الشركة الاستشارية.

الإشارة إلى النتائج المتوقّعة

يحتاج صانعو القرار، الذين يراجعون دراسة جدوى الأعمال الذي تقدّمت به، إلى معرفة متى يمكنهم توقّع تحقق النتائج؛ أي متى يحصلون على المكاسب الموعودة. وللإجابة عن هذا السؤال، عليك أن تنظر إلى بياناتك، وأن تحدّد بوضوح مدى الآثار التي تتوقّع رؤيتها خلال تنفيذ الحل الذي تطرحه.

فعلى سبيل المثال، تتوقّع (سيدني) زيادة إيرادات المبيعات بمقدار سبعة ملايين دولار بعد تنفيذ حلّها. فهل تتوقّع أن تزداد المبيعات فوراً؟ على الأرجح أن ذلك لن يحدث. والأكثر احتمالاً، توقّعها أن تكون هذه الزيادة إجمالية في البداية. وهي ترى أنّ 10% من الملايين السبعة المقسمة على السنوات الثلاث (أو مئة وخمسة وسبعين ألف دولار) ستتحقّق في الربع الأول. وأن 30% (أو خمس مئة وخمسة وعشرين ألف دولار) ستتحقّق في الربع الرابع من السنة الأولى. وأنّ 60% ستتحقّق في

السنة الثانية (أربعة ملايين دولار واثنين بالعشرة). وستتحقّق السبعة ملايين دولار كاملة عند نهاية السنة الثالثة.

عند تقدير التواريخ المتوقّعة لتحقّق النتائج، عليك أن تخطّط لوجود (تأخير) بين وقت تحقّق النتائج ولحظة تسجيلها. فعلى الرغم من احتمال أن تنتج خطتك النتائج المرتقبة خلال المدّة المتوقعة، لكنّ هذه النتائج لا تُسجّل في نظام إدارة الأداء في شركتك حتى بدء المدّة الآتية.

تتبّع نتائج العمل

تساعدك التوقّعات الواردة في خطة التنفيذ على إقناع صانعي القرار بدراسة جدوى الأعمال التي تعرضها. كما سيقدّمون نقاطاً مرجعية لتقييم فاعلية مشروعك عند تنفيذه.

وإذا حظي الحل الذي تقترحه بالموافقة على بدء التنفيذ، فستتوقّع الشركة منك تقديم تقارير منتظمة عن نجاحات مشروعك وإخفاقاته. ومن خلال متابعتك تواريخ الإنجاز المتوقعة، ومقارنتها بتواريخ الإنجاز الفعلية، إضافة إلى مقارنة المكاسب المتوقّعة بالمكاسب الفعلية، تكون قادراً على توليد المعلومات التي تلزمك لضمان تحقيق الدعم لمشروعك عبر كل نقطة من المراحل الأساسية المحددة.

إنّ متابعة نتائج مشروعك، ستساعدك أيضاً على تعزيز قدرتك على إعداد دراسات جدوى أعمال سليمة، والقدرة على إدارة المشروعات.

ولتوضيح هذا القول، ما أن يبدأ تنفيذ مشروعك حتى يعطي نتائج تتجاوز التوقّعات بكثير، وهذا يشير إلى احتمال أنّك كنت شديد التحفّظ في أثناء إعداد دراسة جدوى الأعمال، أو قد تكون النتائج أقل بكثير ممّا توقّعت، وهذا ما قد يوحي بأنّك بالغت في طموحك.

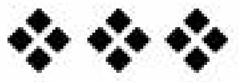
وسواء اتّضح أنّ نتائجك أفضل من توقّعاتك أم أسوأ منها، فعليك بتخصيص الوقت الكافي لتحديد سبب أي انحراف رئيس عمّا ورد في دراسة جدوى الأعمال. وبمعرفة الأشياء التي جرت على نحو خطأ وتحديدها، تصبح قادراً على تعلّم ما يجب عليك فعله بطريقة مختلفة في المستقبل. ومن خلال تحديد النجاحات، تستطيع استخلاص خبرات مفيدة صالحة للتطبيق على دراسات جدوى أعمال مستقبلية.

تقدّم فقرة (نصائح لإعداد خطة التنفيذ) إرشادات إضافية مفيدة في هذه المرحلة من تطوير دراسة جدوى الأعمال.

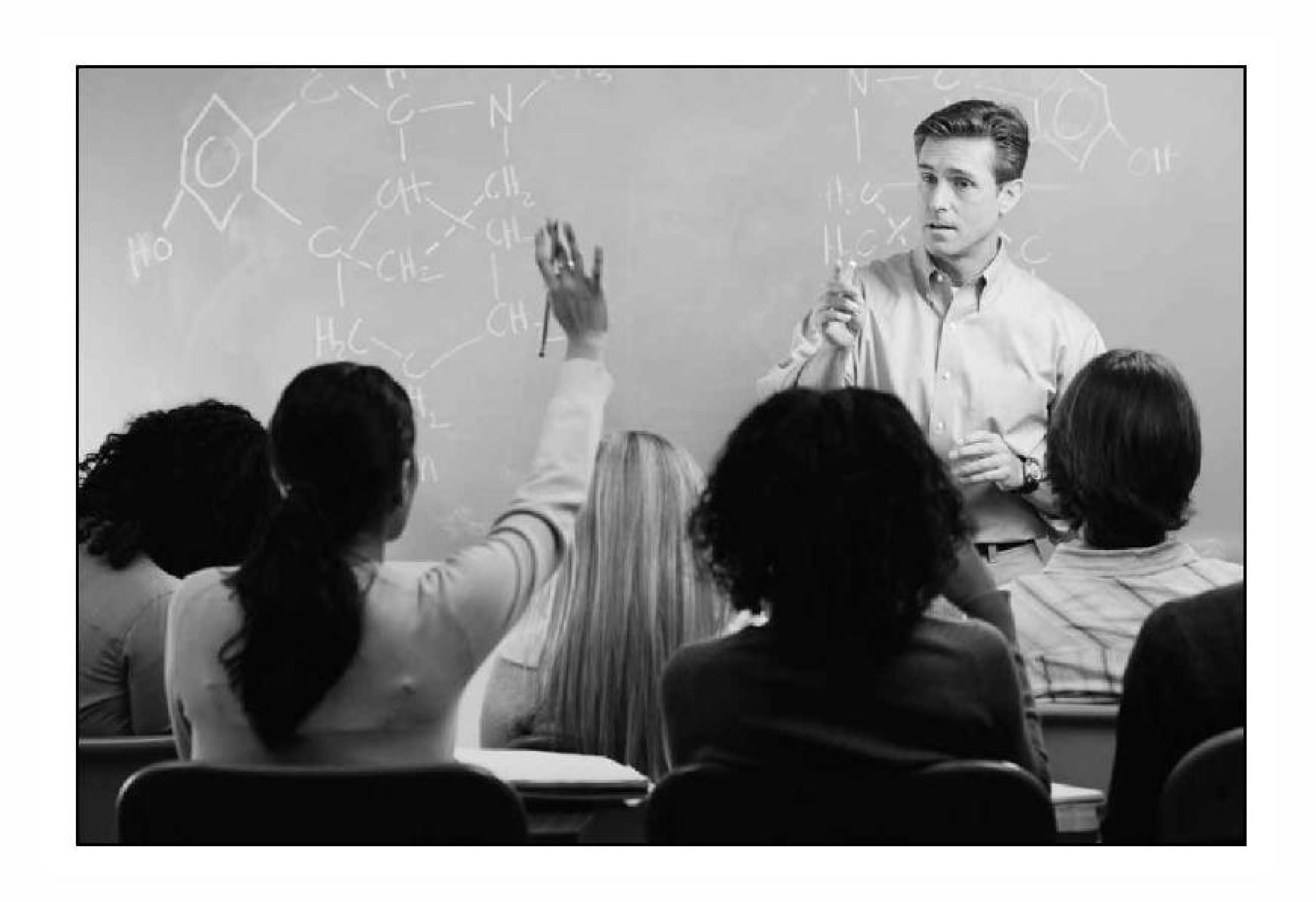
نصائح لإعداد خطة التنفيذ

- ادرس الخطوات الضرورية جميعها لجعل مشروعك حقيقة واقعة. لكن، ضمّن دراسة جدوى الأعمال التي تقدّمها إلى صانعي القرار النقاط المرجعية الرئيسة، فهم لا يحتاجون إلى درجة كبيرة من التفاصيل.

- احرص على أن تكون المراحل المرجعية قابلة للتحديد بوضوح، وأن تكون سهلة القياس. مثل: (تطوير محتوى التدريب التجريبي) أو (إجراء اختبارات السوق).
- استخدم تحديداً عامّاً للزمن بدلاً من إدراج تواريخ بعينها. مثلاً، (السنة الأولى) أو (ستة أشهر من الموافقة على العقد).
- كن واقعيّاً فيما يخص الوقت الضروري لتنفيذ توصياتك، حيث يميل المديرون غالباً إلى تقليل هذا الزمن.
- فكّر في الموارد التي ستلزمك للوصول إلى كل مرحلة مرجعية، وما إذا كانت ستتوافر لمشروعك. فمثلاً، هل من المرجح أن يتوافر شخص من قسم المبيعات لمساعدتك على مراجعة برنامج التدريب؟ إن لم يكن ذلك مرجّحاً، فمن الذي يمكن أن يحل محله؟
- كن مستعدّاً لاحتمال طلب صانعي القرار تسريع عملية التنفيذ. لتكن لديك خطة احتياطية للقيام بالأمور على نحو أسرع، أو تقديم حجج مقنعة تبرهن أنّ الاستعجال يحمل أخطاراً كبيرة.
- استخدم أسماء محدّدة، ولا تكتفِ بذكر أسماء الأقسام أو المناصب، وذلك عند تحديد المسؤولين عن المهام، أو عن النتائج التي يُلتزم بتحقيقها.



الخطوة السابعة
تواصل الدراسة



لقد انتهيت من إعداد خطّة تنفيذ طريقة العمل التي اقترحتها. وقد حان الآن، وقت القيام بالخطوة الأخيرة من خطوات تطوير دراسة جدوى الأعمال؛ تواصل الدراسة مع صانعي القرار. وتتضمّن مفاتيح هذه الخطوة: فهمك للأشخاص الذين تخاطبهم، وتقديمك دراسة جدوى الأعمال إليهم على نحو فاعل بما في ذلك الاستفادة الذكية من الوسائل البصرية.

فهم الأشخاص الذين تخاطبهم

يعدّ إعداد دراسة جدوى الأعمال أمراً شاقّاً. وقد تميل إلى شرح كل تفاصيل العمل لصانعي القرار في أثناء عرضك عليهم دراسة جدوى الأعمال التي طوّرتها. ولكن، يجب مقاومة هذا الإغراء، ففي أثناء تقديمك دراسة جدوى الأعمال، عليك أن تقدّم لمحة مركّزة قصيرة لا محاضرة تفصيلية مطوّلة، حتى لو كانت الدراسة المكتوبة غنية بالتفاصيل.

من الذي سيقرّر الموافقة على الحل الذي تقترحه؟ يجب إقناع صانعي القرار بالدراسة، ويجب إقناع من لهم تأثير في صانعي القرار أيضاً. لذا، قد تجد الأساليب الآتية مفيدة لك:

- **وضّح ما تريد منهم فعله.** ما الذي تريده من كل واحد من الأشخاص الذين تخاطبهم؟ هل تريد منهم الموافقة على

تخصيص الموارد؟ هل تريد منهم عرض اقتراحك على أشخاص آخرين؟ حدّد ما تحتاج إليه تحديداً واضحاً.

- **حدّد ما يهتم به هؤلاء الأشخاص، وما الشيء الذي له أكبر قيمة لديهم.** هل هم مهتمون بالعائد على الاستثمار؟ أم برضا العملاء؟ أم بغير ذلك من قياسات أداء الأعمال؟ لقد حدّدت أهداف الأعمال لدى المعنيين في مرحلة مبكرة من عملية إعداد دراسة جدوى الأعمال. صمّم عرضك ليوضّح النتائج والمقاييس المرتقبة تماماً، التي حدّدت على أنّها الأكثر أهمية في نظر كل واحد من صانعي القرار.
- **بيّن بوضوح ما الذي سيجنونه.** اشرح كيف سيستفيد مستمعوك إذا نفّذت فكرتك. فمثلاً، ربما تزداد سرعة عمل الموظفين لدى نائب رئيس الشركة لشؤون المبيعات، وقد يتجاوزون أهداف البيع إذا جرى الأخذ باقتراحاتك.
- **قوّم مستوى تحمّلهم للمخاطرة.** بيّن لهم أنّك فكرت في الأخطار التي تلازم تنفيذ العمل المقترح، واشرح خطتك لتخفيف هذه الأخطار.
- **اكتشف كيفية حصولهم على المعلومات.** ما الذي يشترطه عليك مستمعوك، أو تشترطه شركتك على دراسة جدوى الأعمال المكتوبة من حيث الصياغة ومستوى التفصيل؟ هل يرغب صانعو القرار بمشاهدة دراسة جدوى الأعمال ملخّصة ضمن ثلاث شرائح عرض فقط، أم ضمن وثيقة مبسّطة من

صفحتين؟ وهل يرغبون في الحصول على نسخة من دراسة جدوى الأعمال التي تعرضها قبل اجتماعك معهم لسماع تقديمك وشرحك؟ عليك أن تكتشف ذلك؛ كي تعطيهم ما يريدون.

استخدام الوسائل المرئية لعرض اقتراح الأعمال

اسأل قسم المالية، أو الإستراتيجية، أو الموارد البشرية، إن كانت شركتك تشترط صيغة بعينها لتقديم دراسة جدوى الأعمال. وإذا لم تكن الشركة تشترط صيغة بعينها، فإنّ بوسعك استخدام نموذج دراسة جدوى الأعمال المقدّم المدرج ضمن قسم (نصائح وأدوات) ضمن هذا الكتاب.

وإذا كانت الشركة لا تشترط إلّا تقديم نسخة مطبوعة من كل دراسة جدوى للأعمال، فلا مانع من التفكير أيضاً في تقديم عرض بصري يساعدك على إقناعهم بفكرتك.

> قدّم حججك ضمن شكل متناسق... ولتكن متماسكة محكمة مثل كرة يستطيعون رؤيتها والإمساك بها واستصحابها إلى البيت معهم. هذا يعادل نصف الطريق إلى الفوز بموافقتهم.
>
> رالف والدو إيمرسون

وإذا أُعد العرض التقديمي على نحو فاعل، فإنّه سيساعدك على المحافظة على تركيز مستمعيك ويستقطب انتباههم. ولمّا كان مشاهدة عدد كبير من الشرائح أمراً مرهقاً لمستمعيك، فإن من المستحسن إبقاء هذا العدد ضمن الحدود الدنيا. لا تستخدم أكثر من سبع شرائح لتقديم الاقتراح، ولاحظ أنّ عدد الشرائح يقارب عدد الخطوات التي قطعتها في إعداد دراسة جدوى الأعمال:

- **الشريحة الأولى:** بيان الفرصة.
- **الشريحة الثانية:** الأبدال التي درستها، إضافة إلى أهداف الأعمال ومقاييس الأداء التي وقع عليها اختيارك لتقييم الأبدال التي تطرحها.
- **الشريحة الثالثة:** خلاصة موجزة تبيّن التكاليف والمكاسب التي درستها.
- **الشريحة الرابعة:** توصيتك الأولية وسبب اختيارها.
- **الشريحة الخامسة:** الأخطار المتّصلة بالتوصية، وخطتك للتخفيف من هذه الأخطار.
- **الشريحة السادسة:** المراحل المرجعية الرئيسة التي تتوقّع تحقيقها مع تواريخ احتمال قيام الشركة بتحقيق المكاسب الموعودة؛ والأشخاص المسؤولون عن كل مرحلة مرجعية؛ والموارد الضرورية لكل من هذه المراحل.

- **الشريحة السابعة:** التأكيد على الأسباب التي تجعل الفرصة مهمة، وكيف ستحقّق توصياتك مكاسب للمؤسسة بما في ذلك أثرها في نتائج الأعمال.

تجنّب إدراج المعادلات أو الحسابات ضمن شرائح العرض. ويمكنك بدلاً من ذلك، إعداد شرائح احتياطية داعمة تتضمّن هذه المعلومات، وذلك تحسّباً لإمكانية طلبها من قِبَل أحد مستمعيك.

يميل المستمعون عادة إلى فقدان التركيز على الفكرة الرئيسة عندما يبالغ مقدّم العرض في التركيز على التفاصيل الصغيرة. خطّط لأن تشرح لمستمعيك خطوة خطوة حتى انتهاء العرض. وليكن لديك بعد انتهاء العرض، الوقت الضروري لمزيد من التفصيل والتعمّق إذا كان لديهم أسئلة.

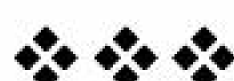
احرص على أن تكون المعلومات الداعمة كلّها مرتّبة ترتيباً جيّداً، وسهلة التناول؛ كي تتمكّن من الإجابة عن الأسئلة في أثناء تقديم العرض وبعد انتهائه.

تقدّم فقرة (نصائح لإعداد دراسة جدوى الأعمال) مزيداً من الأفكار حول هذه الخطوة.

نصائح لكتابة دراسة جدوى الأعمال

- اسأل إن كانت الشركة تشترط صيغة بعينها لتقديم اقتراحات الأعمال. وإذا لم تكن تلك هي الحال، فعليك أن تقرّر الصيغة الأفضل بالنسبة إلى مستمعيك. فمثلاً، خلاصة تنفيذية توضّح النقاط الرئيسة لتقديمها إلى الإدارة العليا.
- تذكّر أنك تحاول بيع سلعة! ركّز اهتمام مستمعيك عبر توضيح الفرصة جيّداً منذ اللحظة الأولى، ثم عد إلى إقناعهم بالفرصة من جديد في نهاية عرضك.
- وضّح جيّداً كيفية توصّلك إلى توصياتك تلك. إنّ توثيقك كل خطوة نفذتها، يساعد القارئ على فهم الحجج المنطقية الكامنة خلف اقتراحك.
- اجعل عرضك مثيراً للاهتمام. تذكّر أنّ أحداً ما سيقرأ ما كتبته. وتذكّر أنّ نجاحك يعتمد على قدرتك على تقديم قصة مقنعة.
- احرص على الاختصار. يجب أن يكون الاقتراح المكتوب قصيراً موجزاً بالقدر الممكن، مع قدرته على تقديم التفاصيل الكافية؛ كي يستوعب القارئ القصة كلها.
- استخدم لغة وصفية (لا يجوز الاكتفاء بقوائم التعداد) لمساعدة القارئ على تصور النتائج المرتقبة.

- بيّن قيمة المشروع من الزوايا جميعها: المالية، والعملاء، والإدارة التنفيذية، والموظفين، والمجتمع عامة. دع القارئ يرى سبب أهمية هذا المشروع.
- كن واضحاً بشأن ما تطلب إلى مستمعيك تنفيذه. هل تريد منهم منحك الموارد؟ هل تريد دعمهم؛ كي يجعلوا موظفيهم يعملون في مشروعك؟ هل تريد منهم موظفين إضافيين، أم أموالاً للنفقات، أم تمويلاً استثمارياً؟
- تيقّن أنّك عالجت الأرقام على نحو صحيح. والأفضل أن تجعل القسم المالي يراجع حساباتك وفرضياتك، قبل عرض الاقتراح أمام الآخرين.



نصائح وأدوات

أدوات تطوير
دراسة جدوى الأعمال



تحديد الأبدال

استخدم هذه الورقة؛ لتحديد الأبدال الممكنة لاغتنام الفرصة. وقبل أن تتمكّن من تحديد الأبدال، عليك أولاً، تحديد الفرصة، وتحديد أهداف ومقاييس الأعمال التي تود استخدامها. انظر (خطوات لتحليل الأبدال) و (خطوات لاختيار التوصية النهائية)؛ لمساعدتك على مقارنة خياراتك، والخروج بتوصياتك.

القسم 1: تحديد الفرصة

عرّف الفرصة.

صف بإيجاز المشكلة التي تريد حلّها، أو الفرصة التي تريد اغتنامها.

صغ بيان الفرصة.

صف المكاسب التي ستتأتى نتيجة حل المشكلة أو اغتنام الفرصة. مثلاً، أجب عن السؤال: «كيف ستستفيد مجموعتي / وحدتي / شركتي من إنفاق الموارد لمعالجة هذه المسألة؟» احرص على تجنب الخطأ الشائع، والمتمثّل في تعريف الفرصة بصفتها حلاً مفضّلاً.

القسم 2: تحديد الأهداف والمقاييس	
حدّد أهداف الأعمال ذات الصلة.	
عدّد أهداف الأعمال الرئيسة في مؤسستك، التي تعدّ أكثر صلة بالفرصة المذكورة أعلاه. ولمعرفة ما تعدّه شركتك مهمّاً، يجب النظر في مقاييس الأعمال الرئيسة، التي تتبعّها الشركة (ولاء العملاء، أو المسؤولية البيئية مثلاً)	
.1	
.2	
.3	
.4	
.5	
.6	
رتّب أهدافك حسب الأولوية.	
اختصر القائمة إلى ثلاثة أهداف أو أربعة، من خلال تفكيرك في أصحاب المصلحة. ما الأهداف التي يرجّح أن يعدّوها مهمّة استناداً إلى احتياجاتهم واهتماماتهم؟ وما الأهداف التي يعتمدونها عادةً، أساساً في عملية اتّخاذ القرارات؟	
.1	
.2	
.3	
.4	

حدّد مقاييس كل هدف	
حدّد مقاييس تتناسب مع كل هدف من أهدافك. وبعد أن تحدّد أبدالك، يجب عليك استخدام هذه المقاييس لقياس أثر كل خيار من خياراتك. وتشمل المقاييس: رضا العملاء والمحافظة عليهم، ورضا الموظفين ومعدل تبدّلهم، وزمن دورة التبدّل وكلفتها، وهكذا...	
.1	
.2	
.3	
.4	
القسم 3: توليد الأبدال	
أعدّ قائمة بالأبدال	
ما الأبدال الممكنة لنهج الأعمال الذي سيحقّق الفرصة، ويحقّق الأهداف الرئيسة للأعمال؟ تذكّر أنّ عليك التفكير في استمرار الحالة الراهنة بصفتها أحد الخيارات المطروحة. وكي تتحقّق من أنك فكّرت في مجموعة كاملة من الأبدال، اعقد اجتماعاً مع المعنيين لتبادل الأفكار.	
.1	
.2	
.3	
.4	
.5	الحالة الراهنة

اختصر قائمة الأبدال	
حدّد أفضل خيارين أو أفضل ثلاثة خيارات، إضافة إلى الحالة الراهنة. واستفد من خبرتك للتوصّل إلى مجموعة منطقية من الخيارات، التي من المرجح أن تستجيب لأهداف الأعمال واحتياجات الأشخاص المعنيين.	
.1	
.2	
.3	
.4	الحالة الراهنة

تتبع تنفيذ المشروع

استخدم هذه الاستمارة؛ لتتبّع مشروعك في أثناء تنفيذه. فكّر إن كنت في حاجة إلى إدخال أيّ تغيير على خطط التنفيذ؛ استناداً إلى النتائج التي تحقّقها في أثناء كل مرحلة، وقد تستخدم أيضاً البيانات التي جمعتها من هذه الأداة؛ لمساعدتك على إعداد دراسة جدوى الأعمال على نحوٍ أفضل في المستقبل.

المرحلة 1:

اسم المرحلة:

وصف المرحلة:

نتاجات المرحلة		التاريخ التقديري لاكتمالها	تاريخ الاكتمال الفعلي
1.			
2.			
3.			
4.			

المكاسب

المستوى المتوقّع للمكاسب	المستوى الفعلي للمكاسب

التغييرات الموصى بها للمرحلة الآتية

المرحلة 2:			
اسم المرحلة:			
وصف المرحلة:			
نتاجات المرحلة		التاريخ التقديري لاكتمالها	تاريخ الاكتمال الفعلي
.1			
.2			
.3			
.4			
المكاسب			
المستوى المتوقّع للمكاسب		المستوى الفعلي للمكاسب	
التغييرات الموصى بها للمرحلة الآتية			

المرحلة 3:			
اسم المرحلة:			
وصف المرحلة:			
نتاجات المرحلة		التاريخ التقديري لاكتمالها	تاريخ الاكتمال الفعلي
.1			

2.			
3.			
4.			

المكاسب

المستوى المتوقّع للمكاسب	المستوى الفعلي للمكاسب

التغييرات الموصى بها للمرحلة الآتية

المرحلة 4:

اسم المرحلة:

وصف المرحلة:

نتاجات المرحلة		التاريخ التقديري لاكتمالها	تاريخ الاكتمال الفعلي
1.			
2.			
3.			
4.			

المكاسب	
المستوى المتوقّع للمكاسب	المستوى الفعلي للمكاسب
التغييرات الموصى بها للمرحلة الآتية	

قائمة التحقق لإعداد دراسة جدوى الأعمال

استخدم الأسئلة العشرين الواردة في قائمة التحقّق الآتية؛ لتقييم مدى استعدادك لصياغة دراسة جدوى الأعمال المكتوبة.

السؤال	نعم	لا
1. هل حدّدت المشكلة التي تريد حلّها، أو الفرصة التي تريد انتهازها تحديداً واضحاً؟		
2. هل وضعت بيان فرصة واضحاً؟		
3. هل حدّدت أهداف الأعمال الرئيسة لدى مؤسستك، ممّا له صلة بهذه الفرصة؟		
4. هل اختصرت قائمة الأهداف؛ استناداً إلى احتياجات المعنيين واهتماماتهم؟		
5. هل حدّدت المقاييس المتلائمة مع كل هدف من أهداف الأعمال لديك؟		
6. هل وضعت قائمة كاملة بالأبدال للاستجابة للفرصة، من خلال تبادل الأفكار مع المعنيين؟		
7. هل اختصرت الأبدال وصولاً إلى الأبدال التي تستجيب لأهدافك ولاحتياجات المعنيين على أفضل نحوٍ ممكن؟		
8. هل جمعت كل ما يلزمك من بيانات؛ كي تتمكّن من تحليل أبدالك؟		
9. هل وضعت إطاراً زمنيّاً تقديريّاً لتنفيذ المبادرة، وتحقيق مكتسبات الفرصة؟		

10. هل وثّقت تقديراتك وفرضياتك كلها؟		
11. هل حلّلت أبدالك؛ استناداً إلى مقاييس الأعمال ذات الصلة؟		
12. هل قارنت بين أبدالك باستخدام جدول الإيجابيات والسلبيات، أو باستخدام أي إطار عمل آخر؟		
13. هل اخترت أفضل حل ممكن بعد تنفيذك التحليل؟		
14. هل فكرت في الأخطار. وهل وضعت خطة لتخفيف كل جانب من جوانب الأخطار؟		
15. هل وضعت خطة تنفيذ رفيعة المستوى؟		
16. هل وضعت خطة متابعة أو أيّ وسيلة أخرى لتتبع نتائج المشروع؟		
17. هل تعرف من الذي سيقرر في النهاية قبول الحل الذي أوصيت به أو عدم قبوله؟		
18. هل تعرف الطريقة الفضلى لإقناع صانعي القرار المحدّدين في السؤال رقم (17) باقتراح المشروع الذي تقدمه؟		
19. هل فكرت في السبل الكفيلة بجعل عرضك النهائي مختصراً ومركّزاً؟		
20. هل تملك المعلومات الاحتياطية كلها (وفيها الحسابات) التي تلزمك إذا سألك أحد أسئلة إضافية؟		
إذا أجبت بكلمة (لا) عن أي سؤال من هذه الأسئلة، عندئذٍ يجب عليك تأجيل تقديم الاقتراح والانتظار، ريثما تستطيع الإجابة بكلمة (نعم) عن الأسئلة كلّها.		

نموذج دراسة جدوى الأعمال
استخدم هذا النموذج؛ دليلاً في صياغة دراسة جدوى الأعمال الذي تريد تقديمه.
المشروع المقترح/ اسم المبادرة
وصف المشروع المقترح/ المبادرة المقترحة
فرصة الأعمال
الأثر المحتمل في نتائج الأعمال
الأبدال التي وقع عليها الاختيار لتحليلها
الفرضيات

تحليل الأبدال	
البديل 1:	
الإيجابيات	السلبيات
البديل 2:	
الإيجابيات	السلبيات
البديل 3:	الحالة الراهنة
الإيجابيات	السلبيات
التوصيات والمنطق	
التوصيات	
المنطق	

الأخطار وخطط تخفيفها	
الأخطار	الخطط

خطة التنفيذ		
المرحلة 1:		
وصف المرحلة / النقطة المرجعية		
المستندات	التاريخ المقرر	الشخص المسؤول
الموارد الضرورية		
مستوى المكاسب المرتقبة		

المرحلة 2:		
وصف المرحلة / النقطة المرجعية		
المستندات		
الموارد الضرورية		
مستوى المكاسب المرتقبة		

المرحلة 3:		
وصف المرحلة / النقطة المرجعية		
المستندات		
الموارد الضرورية		
مستوى المكاسب المرتقبة		

المرحلة 4:	
وصف المرحلة / النقطة المرجعية	
الموارد الضرورية	
مستوى المكاسب المرتقبة	
المرحلة 5:	
وصف المرحلة / النقطة المرجعية	

المستندات		

الموارد الضرورية
مستوى المكاسب المرتقبة

اختبر نفسك

يقدّم هذا القسم عشرة أسئلة اختيار من متعدّد؛ لمساعدتك على تحديد معرفتك الأساسية بإعداد دراسة جدوى الأعمال. وترد إجابات هذه الأسئلة في نهاية الاختبار.

1. عندما تضع خطة تنفيذ لدراسة جدوى الأعمال، يستحسن عادة أن تنفذ كل ما يأتي باستثناء:

أ. إدراج أسماء الأشخاص عند تحديد المسؤوليات عن المهام.

ب. استخدام تواريخ محدّدة للوصول إلى كل نقطة مرجعية.

ج. الوصف الواضح للنقاط المرجعية.

2. في أيّ حالة من الحالات الآتية، تعدّ خطّة أعمال بدلاً من اقتراح أعمال؟

أ. بيان القيمة التي يحقّقها عرض منتج جديد للمؤسسة.

ب. تقرير كيفية ترتيب أولويات المشروعات ضمن مجموعتك، وتقرير المشروعات الواجب حذفها.

ج. تخطيط كيفية تغيّر وحدتك خلال السنوات الخمس القادمة لتتلاءم مع المنافسة.

3. لقـد حـدّدت فرصـة، وحـدّدت عـدداً مـن الأبـدال المجدية، ما الإستراتيجية الفضلى لاختصار هذه الخيارات؟
   أ. إلغاء أي خيار يحتمل ألّا يلقى شعبية لدى المعنيين.
   ب. إلغاء الخيارات المطوّلة ذات الأخطار العالية.
   ج. إلغاء خيار الحالة الراهنة إذا بدا لك مستبعداً.

4. فيما يأتي، جمل تتعلّق بمرحلتَي جمع البيانات وتحليلها عند إعداد دراسة جدوى الأعمال، حدّد الجملة الصحيحة من بينها:
   أ. تعتمد معظم المعلومات التي جمعتها، على التقديرات والفرضيات.
   ب. يمكنك الحصول على المعلومات الضرورية كلّها، من خلال الحديث مع المعنيين.
   ج. يجب أن يكون العائد على الاستثمار، المحرّك المالي الرئيس في عملية صنع القرار.

5. لقد حلّلت أبدالك لاغتنام فرصة أعمال محدّدة. ما الخطوة الآتية الفضلى؟
   أ. وضع خطة تنفيذ رفيعة المستوى.
   ب. تعداد الأخطار المرتبطة بكل بديل من الأبدال.
   ج. تحديد منطق صنع القرار.

6. لقد أعدّ زميلك دراسة جدوى أعمال لمشروع يتطلّب مساعدة من شركة استشارية خارجية. وقد تلقّى موافقة على مشروعه، لكنّ القسم المالي لم يحوّل قيمة الأجور المترتبة للشركة الاستشارية إلى موازنة المشروع. فالأرجح أن زميلك قد غفل عن:

أ. تحديد الشخص المسؤول عن المشروع، والحصول على التزام ذلك الشخص.

ب. التحديد الواضح لحاجته إلى إضافة ذلك المقدار من المال إلى الموازنة لتنفيذ المشروع.

ج. اختيار البديل المجدي الصالح للتنفيذ.

7. ما الذي يمكنك عدّه نصيحة سيئة حول عرض دراسة جدوى الأعمال أمام صانعي القرار؟

أ. إدراج الحسابات جميعها؛ لإظهار عمق تحليلك.

ب. الاختصار؛ كي يستطيع مستمعوك التركيز على المعلومات الأكثر أهمية.

ج. تقديم قصة مقنعة باستخدام لغة وصفية.

8. أيّ ممّا يأتي، يعدّ التعريف الأفضل لدراسة جدوى الأعمال؟

أ. وثيقة تعرض المنطق الكامن خلف القرار الذي اتخذته.

ب. دليل بشأن كيفية (إبحار) المؤسسة في خضم مشهد الأعمال المتغير.

ج. أداة لتحديد أبدال متعددة ومناقشتها، قبل التوصية بأحد الخيارات.

9. لقد حـدّدت الفرصة لإعـداد دراسة جدوى الأعمـال. ما الخطوة الفضلى التي تلي ذلك؟

أ. إعداد قائمة بالأبدال الممكنة للتعامل مع هذه الفرصة.

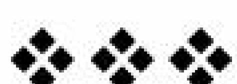
ب. تعداد أهـداف الأعمـال التي ترجّح أن يدعمها الأشخاص المعنيون.

ج. التفكير في كيفية إسهام الفرصة، في مساعدة الشركة على بلوغ الأهداف الرئيسة.

10. يجب أن تكون قـادراً على التعبير عن الأثر المحتمل لكل بديل من الأبدال على صورة كميات نقدية. هل هذا صحيح أم خطأ؟

أ. صحيح

ب. خطأ



إجابات أسئلة الاختبار

1. (ب) عليــك استخدام مدد زمنية في تحديــد التواريخ عند دراسة جدوى الأعمال، بدلاً من تثبيت تواريخ بعينها. مثلاً، (السنة الأولى) أو (ستة أشهر ابتداءً من تاريخ الموافقة على العقد). تكون التواريخ المحــدّدة عادة غير ضرورية في هــذه المرحلة من مراحل تطوير اقتراح الأعمــال. إضافة إلى ذلك، من غير المستحسن أن تحشر نفســك ضمن ضــرورة التقيّد بتواريخ بعينها منــذ مدة مبكّرة من العملية. وإذا التزمت بمواعيد محدّدة على الورق، فقد تحاسب على مدى نجاحك في تحقيقها، حتى إذا كانت غير واقعية.
2. (ج) ستستخــدم خطّة الأعمــال؛ لتستطيع توقّع كيفية تغيّر وحدتك خلال السنوات الخمس القادمة من أجل التلاؤم مع السوق التنافسية. وتتضمّن دراســة جدوى الأعمال عادة، توقّعــات بعيدة الأمد فيما يخــص الإيــرادات والنفقات وبقية المعلومــات الضرورية لضمان تأميــن التمويل مــن المستثمرين، أو لتخطيط تنفيــذ إستراتيجية الشركة. أمّا اقتراح الأعمال، فيركّز على قرار أو فعل واحد، وعلى الأبــدال الممكنة لهذا القــرار. يضع المديــرون اقتراحات أعمال للحصول على الدعم الضــروري لمختلف أنواع القرارات، أو لبدء عمل بعينه، أو للحصول على موارد لمبادرة محدّدة.

3. (ب) بعـد أن تضع قائمة الأبدال، عليك استخدام حدسك للخروج بمجموعة فرعية منطقية من الأبدال التي يرجح أن تتمكّن من تلبية أهم أهداف الأعمال، وأهم حاجات الأشخاص المعنيين. ومن طرق اختصار قائمة الأبدال، حذف أيّ خيار يبدو بالغ التعقيد أو صعب التنفيذ والاحتفاظ بالخيارات الأخرى.

4. (أ) تتطلّـب معظـم عمليـات جمـع المعلومـات وتحليلهـا، وضـع تقديـرات وفرضيـات. لـذا، ابذل كل مـا تستطيـع للحصول على معلومـات تبدو منطقية يمكنك الدفاع عنهـا، واحرص على توثيق فرضياتـك وتقديراتـك؛ كـي تستطيـع شـرح منطقـك أمام من يسألك.

5. (ج) عندمـا تحلّل أبدالك، تكمن الخطـوة الآتية في تحديد منطق صنـع القـرار. لكـن اختيـار منطـق صنـع القـرار ليس مـن بين العلـوم المضبوطـة، وهذا يعنـي أنّه يجب الاعتمـاد على حدسك وخبرتـك. تذكّـر توثيـق منطقك؛ كـي تستطيع شرحـه للآخرين فيما بعد.

6. (ب) من الأخطاء الشائعة التي يرتكبها المديرون عند إعداد دراسة جـدوى الأعمـال، إغفال التعبيـر الواضح عن الحاجـة إلى موارد إضافية ضمـن خطة التنفيذ. وإذا لم يجرِ إعـلام صانعي القرار إعلاماً واضحاً، بالحاجة إلى الموارد، فقد يوافقون على المشروع مـن دون أن يخصّصوا له المـواد الضرورية. وإذا لم تظهر حركة

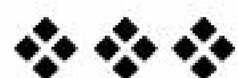
الموازنــة المالية، أو عدد الموظفين على صورة خطوة ضمن خطة التنفيذ التي تضعها، فقد يغفل عنها صانعو القرار أيضاً، أو لعلهم يفترضون أنّك ستموّل مشروعك من موازنتك أنت.

7. (أ) مــن أكثر الأخطاء شيوعاً لــدى المديرين، محاولة تقديم كثير من المعلومات منذ بداية عرض دراسة جدوى الأعمال أمام صانعي القرار. حيث من المغري، أن تحاول إظهار ما بذلته من جهد وتفكير فــي عملك. لكن عليك مقاومــة هذا الإغــراء؛ لأنّ أكثر المديرين التنفيذييــن مثقلون بأعبــاء العمل. وهم لا يريــدون أن يروا سوى المعلومات التي تلزمهم فعلاً لاتّخاذ قرارهم. لكن من المستحسن أن تُنشــئ شرائح عرض احتياطيــة، أو أن تدرج ملحقاً في الوثيقة لعرض حساباتك وتحليلاتك الإضافية، على من يرغب في الحصول على مزيد من المعلومات التفصيلية.

8. (ج) تجيب دراسة جدوى الأعمال عن السؤال الآتي: «ما الذي يحدث إذا اعتمدنا هذا النهج في العمل؟» مثلاً، إذا كانت وحدتك تفكر في توسيع المبيعات صــوب سوق جديدة، فقد يسألك مديرك: «لدينا ثــلاث أسواق بديلة. فما السوق البديلة التي يمكننا الاستثمار فيها لإيجاد أكبر قيمة؟ وهل علينا أن ننفذ هذا الاستثمار أصلاً؟». يعدّ المديرون على مختلف المستويات دراسات جدوى الأعمال للحصول علــى الدعم لمختلف أنواع القــرارات، أو لإطلاق أعمال معينة، أو لتأمين الموارد الضرورية لإحدى المبادرات.

9. (ج) بعـد تحديـد الفرصة لدراسة جدوى الأعمـال، يجب أن تكون خطوتـك الآتية تمكيـن شركتك من تحقيق أكثـر أهدافها أهمية. ولمعرفـة ما الذي تعدّه شركتك مهمّاً، عليك أن تنظر في مقاييس الأعمـال الرئيسـة التي تتّبعهـا الشركة. وبعد أن تحـدّد عدداً من أهـداف الأعمـال ذات الأهمية لـدى الشركة، يمكنـك أن ترتّبها حسـب أولويتها، ثم تستخدم ثلاثة أو أربعة منها في دراسة جدوى الأعمـال. وكي تستطيع تضييق المجـال أكثر من ذلك؛ يمكنك أن تحدّد الأشخاص الذين تحتاج إلى دعمهم على نحو خاص، وتعرف من الذي يمكن أن يتأثّر إذا وضعت أفكارك موضع التطبيق. خصّص وقتاً لتحديد كيفية اتخاذ الأشخاص المعنيين قراراتهم، وما نتائج الأعمال الأكثر أهمية في نظرهم.

10. (ب) لا تعتمد دراسة جدوى الأعمال على الأرقام وحدها في معظم الأحيـان. والواقع أنّه توجد شركات كثيـرة تعلّق أهمية كبيرة على مكاسب لا يمكن التعبير عنها تعبيراً كميّاً، وذلك مثل الزيادة التي يمكـن أن تطرأ على ولاء العملاء بسبب ما تقترح الشركة أن تفعله به. وقد لا تتمكّن من التعبير عن بعض التكاليف والمكاسب بقيمة نقدية محدّدة، لكنّك يجب أن تظل قادراً على بيان أثرها على نحو مقنع. وفي هذه الحالات، عليك أن تفكّر في إنشاء جدول بالحجج المؤيـدة والمعارضة حول خياراتك، للتعبير عـن أيّ آثار مالية أو غير مالية محتملة.



تعلّم المزيد

مقالات

Lovett, Paul D. "Meetings That Work: Plans Bosses Can Approve." *Harvard Business Review* OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, February 2000.

(الاجتماعات الناجحة: خطط يمكن أن يوافق عليها المديرون)

اجتماع الخطّة هو الاجتماع الذي يتّخذ فيه الناس قراراً بالمضي في تنفيذ فكرة من الأفكار، أو بعدم المضي في تنفيذها. غير أنّ المديرين يثقلون عرض الخطة غالباً، بإيراد معلومات غير مهمّة، أو أنّهم يقدّمون معلومات غير كافية. ويرغب المديرون التنفيذيون في الحصول على الإجابة عن أربعة أسئلة قبل إقرار أي خطّة: ما الخطّة؟ ما سبب التوصية بها؟ ما أهدافها؟ ما كلفتها؟ وعليك بأن تتمكّن من تقديم إجابة واضحة عن كل سؤال من هذه الأسئلة، بطريقة تؤدّي إلى الموافقة على الأعمال المقترحة.

Mankins, Michael C., and Richard Steele. "Stop Making Plans; Start Making Decisions." Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, January 2006.

(توقّف عن وضع الخطط، وابدأ باتّخاذ القرارات)

يميل كثير من المديرين التنفيذيين إلى التشكيك في التخطيط الإستراتيجي؛ وذلك لأنّه يفشل بسبب عاملين اثنين: ينفّذ سنويّاً عادة، ويركّز على وحدات الأعمال المنفردة. لذا، فإنّ الشركات التي تتطلّع باستمرار إلى مستقبل أفضل، ألقت جانباً إجراءات التخطيط الذي يتقيد بالتقويم الزمني ويعتمد وحدات العمل المنفردة، واعتمدت بدلاً منها آلية لصنع القرار تتّسم بالاستمرارية وبالتركيز على الموضوعات. وبهذا، تعتمد الشركات على عدد من المبادئ الأساسية: فهي تفصل بين صنع القرار ووضع الخطط، ولكنها تكامل بينهما. حيث تركّز هذه الشركات على عدد محدود من الموضوعات الرئيسة. وتجري مراجعاتها الإستراتيجية لتنتج قرارات حقيقية. وعندما تغيّر الشركات توقيت التخطيط الإستراتيجي ومجال تركيزه، فإنّها تغيّر أيضاً طبيعة مناقشات الإدارة العليا فيما يخص الإستراتيجية فتنقلها من (المراجعة والإقرار) إلى (الجدل واتّخاذ القرار). وفي الاقتراح الأخير يناقش كبار المديرين التنفيذيين كل قرار مهم مناقشة تفصيلية، ويحلّلون آثاره في أداء الشركة، وقيمتها.

Obuchowski, Janice. “A Winning Proposition.” *Harvard Management Communication Letter*, July 2005.

(اقتراح أعمال فائز)

عند إعداد دراسة جدوى الأعمال، يبدأ كثير من رجال الأعمال بذكر تاريخ الشركة واستعراض بيان مهمتها، ثم يناقشون فلسفة الشركة قبل أن يصلوا إلى الأمر الأكثر أهمية: العميل المحتمل. وتكون النتيجة وثيقة تقليدية محشوة بنصوص مكرّرة كثيراً لا تجد هذه النصوص من يقرأها غالباً. وكي يكون الاقتراح فاعلاً؛ يجب أن يكتب مع إبقاء الذهن مركّزاً على العميل المرتقب. ويجب أيضاً أن يقدّم حلّاً مصمّماً بما يستجيب إلى حاجات هذا العميل.

O'Leary, John. "Learn to Speak the Language of ROI." *Harvard Management Update*, October 2002.

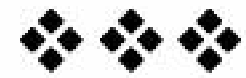
(تعلّم الحديث بلغة العائد على الاستثمار)

لا أحد ينال الموافقة على إنفاق المال في هذه الأيام، إلّا إذا استطاع توضيح العائدات الاقتصادية التي ستحققها الشركة. لذا، صار على الاختصاصيين غير الماليين، أن يتقنوا تلك اللغة الغامضة، لغة العائد على الاستثمار. تقدّم هذه المقالة نصائح مستندة إلى الخبرة حول الأشياء التي يجب أن تعرفها عن أساسيات العائد على الاستثمار؛ كي تحظى موازنتك القادمة بالموافقة.

Rich, Stanley R. and David E. Gumpert. "How to Write a Winning Business Plan." *Harvard Business Review* OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, January 2001.

(كيف تكتب خطّة أعمال ناجحة)

إنّ خطّة الأعمال المدروسة جيّداً، أمر أساسي لنجاح أي مشروع. وسواء أترغب في البدء بمشروع غير مضمون، أم تبحث عن رأسمال إضافي لخط منتَجات موجود لديك، أم تقترح نشاطاً جديداً لأحد أقسام الشركة، عليك أن تكتب خطّة توضّح فيها تفاصيل الموارد الضرورية للمشروع، والقرارات التسويقية، والتوقّعات المالية، وطلبات الإنتاج، والموظفين الذين تتطلبهم الخطة. ويجب أن تعكس وجهة نظر ثلاث جماعات من الناس: العملاء، والمستثمرين، والمنتِجين. أمّا في الواقع فنجد كثيراً جدّاً من خطط الأعمال التي تركّز على المنتِجين فقط.



كتب

Hammond, John S., Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa. *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions.* Boston: Harvard Business School Press, 1999.

(خيارات ذكية: دليل عملي لاتّخاذ قرارات أفضل)

يعدّ اتّخاذ الخيارات الذكية، من المهارات الأساسية في الحياة للمديرين والأطباء والمحامين والمعلمين والطلاب والأهل والشباب وكبار السن؛ فمن شأن قراراتك أن تكوّن حياتك المهنية وتؤثّر فيها. وأنّ نوعية حياتك المهنية، والقدرة على صنع قرارات جيّدة، عاملان جوهريان في تحديد إذا كنت ستحقّق أهدافك أم لا. ولمساعدتك على زيادة فرصتك في التوصّل إلى حلول مرضية، يمزج كتاب (خيارات ذكية) بين علم اتّخاذ القرار وفنّه، ليصل إلى منهجية واضحة مؤكّدة لاتّخاذ قرارات صعبة. لا يخبرك الكتاب بما يجب أن تقرّره، بل يخبرك كيف تفعل ذلك. ويعد الكتّاب الثلاثة: (هاموند) و(كيني) و(رايفا)، من أفضل خبراء العالم في حل المشكلات المعقّدة المتعلّقة بالقرارات. وفي المزج بين علم اتّخاذ القرار وفنّه؛ للتوصّل إلى خطوات سهلة التناول، تؤدّي بك إلى التفكير في خياراتك على نحو تحليلي وحدسي في وقت واحد. وستجد في هذا الكتاب أول مرّة، نظاماً مرناً يمكن تطبيقه على

اتّخاذ القرارات، وعلى القرارات الشخصية والعائلية أيضاً، بل على أي قرار تريد اتّخاذه.

Schmidt, Marty J. *The Business Case Guide. 2nded* .Boston: Solution Matrix, 2002.

(دليل إلى اقتراح الأعمال)

ما الذي يجب أن تتضمّنه دراسة جدوى الأعمال لضمان مصداقيتها ودقّتها؟ وكيف أستطيع إدراج المكاسب، إلى جانب التوفير في النفقات وزيادة المبيعات؟ يقدّم لك هذا الدليل العملي، خطوة خطوة، إجابات واضحة ملموسة عن أسئلة من هذا القبيل، وعن عشرات الأسئلة الأخرى. وقد كتب (دليل دراسة جدوى الأعمال) بالعمق والتفصيل الضروريين لاختصاصيي المالية والتخطيط، إضافة إلى كونه غنيّاً بالمساعدة والأمثلة العملية لمن يملكون خلفية متواضعة، أو لا يملكون شيئاً في هذه الأمور. وقد عُدّ هذا الكتاب مرجعاً بالغ الأهمية، بالنسبة إلى كل من يعدّ دراسات تتعلق بجدوى الأعمال،منذ عام 1999م، أي عند ظهور طبعته الأولى. وتوضّح هذه الطبعة الجديدة أيضاً، الفوارق المهمّة بين دراسات جدوى الأعمال الخاصة بالشركات، أو المنظمات غير الربحية، والمؤسسات التعليمية، والمؤسسات الحكومية والعسكرية.



مصادر معلومات أخرى

تقدّم مواقع شبكة الاتصالات الآتية، معلومات مفيدة حول إعداد دراسة جدوى الأعمال:

www.businesscase.com
www.solutionmatrix.com
www.prosci.com

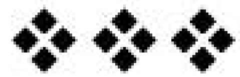
التعلّم الإلكتروني

Harvard Business School Publishing. *Case in Point.* Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.

(أمثلة من الواقع)

تعدّ (أمثلة من الواقع) مجموعة مرنة من حالات دراسة جدوى الأعمال المقدّمة عبر شبكة الاتصالات، والمصمّمة للمساعدة على إعداد المديرين على المستويين المتوسط والرفيع لمجموعة من تحديات القيادة. وتقدّم هذه النصوص القصيرة الواقعية، محتوى متطوّراً ومعدّاً بعناية، لإيجاد رؤية مركّزة حول حقائق حياة القادة. وسيواجه المديرون ما يأتي: تنسيق ومواءمة الإستراتيجية، والتغلّب على عقبات التنفيذ،

والإشراف على التغيير، وتوقّع الأخطار، والقرارات الأخلاقية، وإعداد دراسة جدوى الأعمال، ورعاية ولاء العملاء، والذكاء العاطفي، وتطوير منظور شامل، وتعزيز الإبداع، وتحديد المشكلات، واختيار الحلول، وإدارة التعاملات الصعبة، ودور المدرّب، والتكليف بالصلاحيات من أجل التطوّر، وإدارة الإبداع، والتأثير في الآخرين، وإدارة الأداء، وتقديم الملاحظات الراجعة، والمحافظة على المواهب.



المصادر

1. Hammond, John S., Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa. *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better* Decisions. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
2. Maluso, Nancy. "The Business Case–Friend or Foe?" *BPR On– lineLearning Center (www.prosci.com)* .
3. Maluso, Nancy. "The Business Case–The Essential Ele– ments." *BPR Online Learning Center* (www.prosci.com).
4. Maul, June. Interview on creating a business case. Boston, June 2005.
5. McFarland, Jennifer. "Behind Every Successful Manager Is a Great Inside Sales Job. *"Harvard Management Update,* Decem– ber 2001.
6. O'Leary, John. "Learn to Speak the Language of ROI." *Harvard Management Update,* October 2002.
7. Schmidt, Marty J. Business Case Essentials: *A Guide to Structure and Content.* Boston: Solution Matrix, 2005.
8. Schmidt, Marty J. *What's a Business Case? And Other Frequently Asked Questions.* Boston: Solution Matrix, 2003.
9. Shaw, Gordon, Robert Brown, and Philip Bromily. "Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning." *Harvard Busi– ness Review,* May–June 1998.
10. Solution Matrix. "Business Case vs. Business Plan: Do You Know the Difference?" *Cost Benefit Newsletter,* July 25, 2004.

ملحوظات

لتدون ما يرد إلى ذهنك من أفكار

ملحوظات

ملحوظات

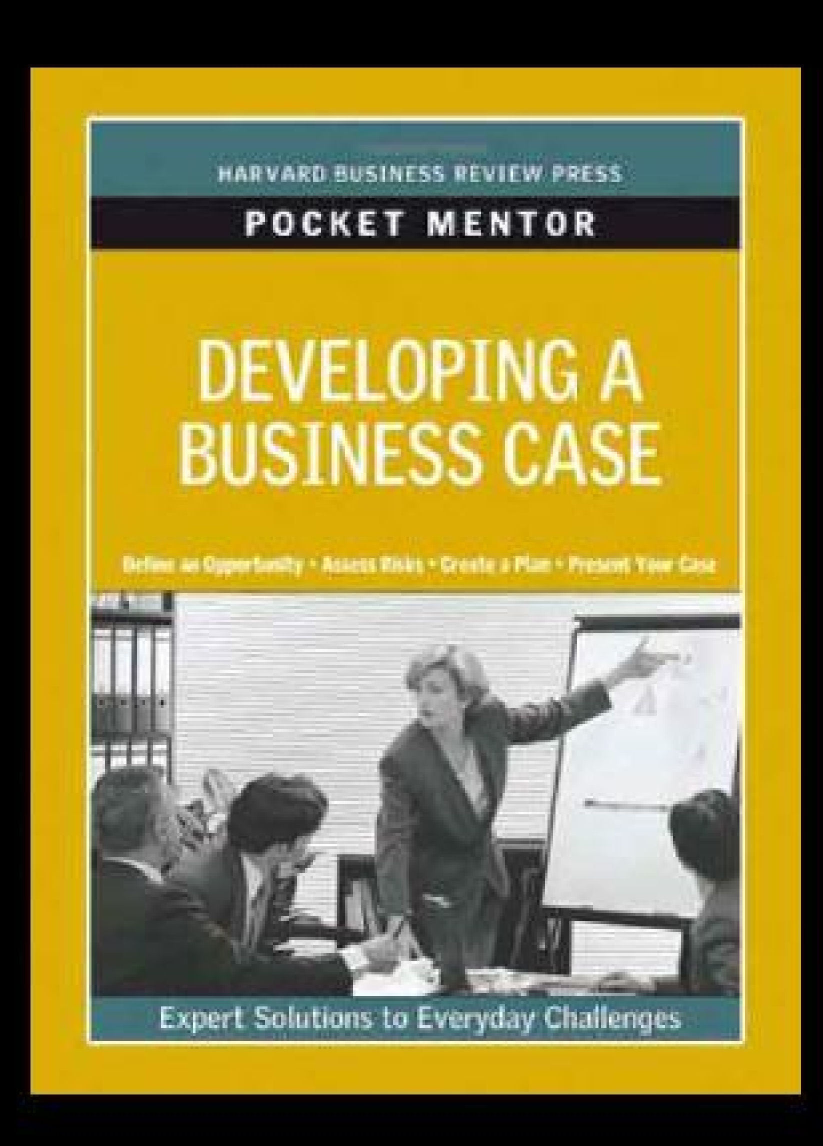
ملحوظات

ملحوظات

ملحوظات

ملحوظات

ملحوظات



من عناوين هذه السلسلة

تحديد الأهداف — إدارة الفرق — **تطوير دراسة جدوى الأعمال**

قياس الأداء — التركيز على العميل — قيادة الفرق الافتراضية


ISBN:978-603-503-416-6



موضوع الكتاب: إدارة الأعمال - التسويق